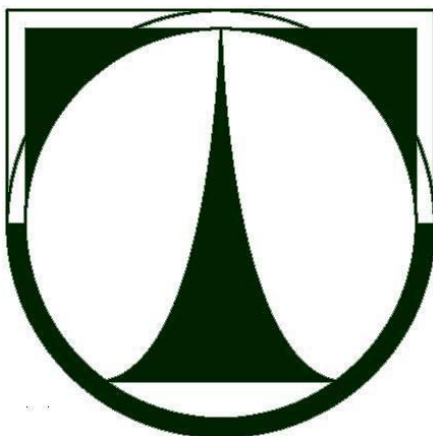


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2012

Bc. Ondřej Rameš

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

**ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. – přechod z péče k prodeji**

**ČEZ Customer Service, Ltd. – transition from care to sale**

**DP–PE–KPE–2012–68**

**Bc. Ondřej Rameš**

Vedoucí práce: Ing. Helena Žuková, KPE  
Konzultant: JUDr. Ing. Jana Staňková-Bojanovská, metodik podpory  
zákaznických center, ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

Počet stran: 83

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 4. května 2012

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 4. května 2012

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Heleně Žukové za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych tímto rád poděkoval všem pracovníkům ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o., kteří se aktivně podíleli na přípravě a realizaci projektu, především Janě Staňkové-Bojanovské, Mileně Linhartové a Vladimíře Rosendorfové za podporu a odborné konzultace.

## **Anotace**

Diplomová práce „ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. – přechod z péče k prodeji“ se zabývá transformací společnosti, která byla poskytovatelem péče pro zákazníky, v plnohodnotný prodejní kanál.

Cílem diplomové práce je v první části seznámit čtenáře se Skupinou ČEZ, a zejména s fungováním její dceřiné společnosti ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. V druhé části pak informovat o přípravě projektu ČEZ Plyn Retail, jehož dílčí složkou byl projekt Prodejní kanály, představený v třetí kapitole práce. Z informací získaných v kapitole 2 a 3 vychází čtvrtá kapitola, která obsahuje přípravu a realizaci akce zahájení prodeje zemního plynu, ukázané čtenářům na konkrétním zákaznickém centru, včetně zhodnocení.

Závěrečná část práce je věnována návrhům dalších opatření pro podporu prodeje zemního plynu.

## **Klíčová slova**

ČEZ Zákaznické Služby, péče o zákazníka, pilotní provoz, prodej, projekt, Skupina ČEZ, zákaznické centrum, zemní plyn.

## **Annotation**

The graduation thesis “ČEZ Customer Service, Ltd. – transition from care to sale” is concerned with the transformation of customer care company into the full retail channel.

The goal of the thesis is in the first section to familiarize the reader with the ČEZ Group, and in particular, with its subsidiary company ČEZ Customer Services, Ltd. The second part is to inform the preparation of the project CEZ Gas Retail, a sub-component of the project Sales Channels, introduced in the third chapter of the work. From the information obtained in chapter 2 and 3 based the fourth chapter, which includes the preparation and implementation of the action to sale of natural gas, showed readers to specific customer service center, including evaluation.

The final part is devoted to proposals for further measures to promote the sale of natural gas.

## **Key Words**

ČEZ Customer Services, ČEZ Group, customer care, customer service center, natural gas, project, sale, trial operation.

## Obsah

<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>13</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Skupina ČEZ.....</b>	<b>16</b>
1.1 ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. ....	19
1.2 Vznik společnosti .....	20
1.3 Útvary společnosti .....	22
1.3.1 Call centrum.....	22
1.3.2 Zákaznická Centra.....	23
1.3.3 Fakturace a pohledávky.....	25
1.3.4 Správa společnosti.....	26
1.3.5 Podpora zákaznických služeb .....	26
1.4 Sledované ukazatele.....	27
1.4.1 SLA smlouvy .....	27
1.4.2 TRIM index.....	28
1.4.3 Dostupnost call centra.....	28
1.4.4 SL call centra .....	28
1.4.5 SL v zákaznických centrech.....	29
1.4.6 Mystery index .....	29
1.4.7 Vyhláška 540.....	29
1.4.8 Specifické ukazatele na zákaznickém centru .....	30
<b>2. ČEZ plyn Retail.....</b>	<b>32</b>
2.1 Vznik projektu .....	32
2.2 Popis projektu.....	35
2.2.1 Oblast péče o zákazníka .....	36
2.2.2 Oblast procesy .....	37
2.2.3 Oblast komunikace.....	37
2.2.4 Oblast podpora .....	38
2.2.5 Oblast ICT .....	38
2.3 Zahájení a průběh projektu.....	39
2.3.1 Průběh projektu .....	39
2.3.2 Nákladová stránka projektu.....	41
<b>3. Projekt Prodejní kanály.....</b>	<b>44</b>
3.1 Zákaznická centra .....	44
3.1.1 Popis pilotního prodeje .....	45
3.1.2 Výsledky a vyhodnocení pilotu.....	46
3.1.3 Závěry pilotu na zákaznických centrech .....	50
3.2 Call centra .....	52
3.2.1 Pilot příchozích hovorů .....	53
3.2.2 Výsledky nabídky při příchozím hovoru.....	54
3.2.3 Pilot odchozích hovorů .....	55
3.2.4 Výsledky nabídky při odchozím hovoru .....	55
3.2.5 Pilot direct mail .....	56
3.2.6 Pilot SMS nabídky .....	56
3.2.7 Výsledky direct mailu a SMS .....	57
3.2.8 Závěry pilotu na call centru.....	57
3.3 Ukončení projektu Prodejní kanály .....	60

<b>4. Realizace prodeje zemního plynu .....</b>	<b>62</b>
4.1 Zákaznické centrum Česká Lípa .....	62
4.1.1 Personál zákaznického centra .....	62
4.1.2 Výsledky v oblasti kvality obsluhy .....	63
4.2 Kroky přeměny a implementace .....	64
4.2.1 Školení zaměstnanců .....	64
4.2.2 Nový zákaznický systém .....	65
4.2.3 Nové procesy .....	65
4.2.4 Plán prodeje .....	66
4.3 Zhodnocení přeměny .....	67
4.3.1 Prodejní výsledky .....	67
4.3.2 Zjištěné nedostatky .....	69
4.3.3 Prodejní dovednosti obsluhy .....	70
4.3.4 Splnění cíle projektu ČEZ Plyn Retail .....	71
4.4 Vyhodnocení projektu ČEZ Plyn Retail .....	72
<b>5. Návrh opatření pro zvýšení prodeje .....</b>	<b>74</b>
5.1 Současný trend na prodejních kanálech .....	75
5.2 Možná opatření .....	75
5.2.1 Potenciál .....	75
5.2.2 Personál .....	76
5.2.3 Marketing .....	77
5.2.4 Produkt .....	77
<b>Závěr .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>81</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>83</b>



## Seznam zkratek

CC	Call Centrum
CSF	Faktor zákaznické spokojenosti
D2D	Door to door
EBITDA	Zisk před zdaněním, amortizací a odpisy
EIC	Energy Identification Code
ICT	Informační a komunikační technologie
KPI	Klíčový výkonostní ukazatel
NN	Nízké napětí
NPV	Čistá současná hodnota
OTE	Operátor trhu s elektřinou
OZ	Obnovitelné Zdroje
PERT	Program hodnocení a technika recenze
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SL	Service Level
SLA	Service Level Agreement
SMS	Short message service
SWAP	Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
TUL	Technická univerzita v Liberci
ZC	Zákaznické centrum

## Seznam tabulek

Tab. 1:	Abecední seznam společností – členů skupiny ČEZ	16
Tab. 2:	Přehled nově vzniklých procesních společností	20
Tab. 3:	KPI zaměstnanců ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.	31
Tab. 4:	Přehled sledovaných ekonomických ukazatelů	42
Tab. 5:	Provizní systém odměňování	43
Tab. 6:	Záznamový arch pilotu na zákaznických centrech	46
Tab. 7:	Vyhodnocení pilotu prodeje na zákaznických centrech	50
Tab. 8:	Kalkulace nákladů na pilotní prodej na call centru	53
Tab. 9:	Výsledek inbound pilotu	54
Tab. 10:	Výsledky outbound pilotu	55
Tab. 11:	Výsledky pilotu direct mail a SMS	57
Tab. 12:	KPI zaměstnanců ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.	61
Tab. 13:	Průměrné roční výsledky KPI ukazatelů ZC Česká Lípa	64
Tab. 14:	Individuální plány pro červen a 3. Q roku 2010 ZC Česká Lípa	66
Tab. 15:	Výsledky prodeje za období 1. 6. – 30. 6. 2010	67
Tab. 16:	Výsledky prodeje za rok 2010	71
Tab. 17:	Regionální aktivity pro dosažení zvýšení prodeje ZP	72
Tab. 18:	Výsledky prodeje za rok 2011	74
Tab. 19:	Návrh a časový sled aktivit pro podporu prodeje zemního plynu	78

## Seznam obrázků

Obr. 1:	Teritoriální působnost Skupiny ČEZ	19
Obr. 2:	Struktura ČEZ Zákaznické Služby s.r.o.	22
Obr. 3:	Mapa distribučního území Skupiny ČEZ	24
Obr. 4:	Hlavní pilíře Skupiny ČEZ	33
Obr. 5:	Schéma iniciativy NOVÁ VIZE	34
Obr. 6:	Organizační struktura projektu	35
Obr. 7:	Časová osa komunikace	38
Obr. 8:	Metodologie řízení projektu	39
Obr. 9:	Časová osa činností	40
Obr. 10:	Kontrola nákladů projektu	41
Obr. 11:	Pilotní prodej na ZC v Praze	47
Obr. 12:	Pilotní prodej na ZC v Ostravě	48
Obr. 13:	Pilotní prodej na ZC v Plzni	48
Obr. 14:	Pilotní prodej na ZC v Hradci Králové	49
Obr. 15:	Pilotní prodej na ZC v Liberci	49

## Úvod

Ve své diplomové práci jsem se rozhodl zaměřit se na téma, s kterým jsem se setkal při svém působení v společnosti ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o., a které mě doslova pohltilo.

Do sektoru energetiky jsem přešel z oblasti telekomunikací, kde jsem působil především v prodejních odděleních. Tak tomu bylo i v předchozích zaměstnáních v bankovním sektoru. O to větší skok pro mne bylo vstoupit do společnosti zabývající se výhradně péčí o zákazníka.

Práce byla diametrálně odlišná, najednou nebylo prodejních cílů, které by bylo možné dosahovat, sledovány byly pouze ukazatele kvality obsluhy, zákaznické spokojenosti, chybovosti a dostupnosti. Pro člověka mého založení, s duší „salesmana“ se stalo denní náplní prosté vyřizování požadavků zákazníka. Netvrdím, že práce nebyla zajímavá, ale stres spojený s dosahováním prodejních cílů z předchozích zaměstnání, který na mne působil jako jiskra v benzínovém motoru, jsem postrádal. Ačkoli jsme jako pracovníci zákaznických služeb uzavírali nové smlouvy na odběr elektrické energie, čímž jsme de-facto zajišťovali *prodej* elektřiny, neexistovali žádné plány kusů nebo objemů, kterých bychom měli dosáhnout.

Po čase působení v zákaznických službách však vrcholný management Skupiny ČEZ přišel se strategickým rozhodnutím vstoupit na trh se zemním plynem jako jeden z alternativních obchodníků. Tuto zprávu jsem přivítal s obrovským vnitřním nadšením, neboť mi dávala šanci opět zakusit kouzla prodeje. Byl jsem odhodlaný angažovat se při veškerých přípravách spuštění prodeje nové komodity. Mé zapojení do projektu ČEZ Plyn Retail bylo logickou volbou, byl jsem rád, že mohu při přípravách přeměny společnosti v akviziční kanál zúročit své prodejní zkušenosti.

V této práci popisuji projekt, jehož cílem bylo uvedení nového produktu Skupiny ČEZ na trh a k zákazníkům, z pohledu zaměstnance zákaznických služeb. Vývoj produktu, cenová tvorba, nákladové kalkulace, celý business case projektu, není předmětem této práce. Společnost ČEZ Zákaznické Služby byla příjemcem jasného zadání. Naším úkolem bylo

vytvořit nové procesy a postupy pro prodej nového produktu, dále připravit personál a informační systém v určitém časovém období a také zvolit nevhodnější způsob prodeje.

Pro téma procesu přechodu od péče k prodeji v ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. jsem se rozhodl pro jeho výjimečnost a jedinečnost. Při literárních rešerších na toto téma jsem nebyl velmi úspěšný. V literatuře jsem nezaznamenal popis situace, kdy ze společnosti poskytující pouze péči (customer care) vzniká zároveň akviziční kanál pro prodej. I proto věřím, že má práce přispěje svými zjištěními a závěry při budoucích řešení obdobné problematiky.

# 1. Skupina ČEZ

Skupina ČEZ patří mezi nejvýznamnější ekonomická uskupení v České republice. Skupinu tvoří mateřská společnost ČEZ, a.s. celkem 137 společností, z nichž 96 sídlilo v zemích střední a západní Evropy, z toho 61 v České republice, viz Obrázek 1. Zbývajících 41 společností má sídlo v zemích jihovýchodní a východní Evropy a v Turecku. Účetní konsolidační celek Skupiny ČEZ tvořilo k 31. 12. 2010 celkem 108 společností, z toho 87 bylo konsolidováno plnou metodou a 21 přidružených a společných ekvivalenční metodou.<sup>1</sup> Počet společností, ve kterých má ČEZ, a.s. majetkovou účast a tvoří koncern je 185, jejich seznam je uveden v Tabulce 1.

Tab. 1: Abecední seznam společností – členů skupiny ČEZ

<b>Abecední seznam společností - členů Skupiny ČEZ</b>	FM service s.r.o.
AGROCREDIT, a.s.	FOSPOL a.s.
Akcez Enerji A.S.	GALA-MIBRAG-Service GmbH
AK-EL Yalova Elektrik Üretim A.S.	GALILEO REAL, k.s.
Aken B.V.	GENTLEY a.s.
Akenerji Elektrik Enerjisi Ithalat Ihracat Ticaret A.S.	Global Investment a.s. v likvidaci
Akenerji Elektrik Üretim A.S.	Gröbener Logistik GmbH Spedition, Handel und Transport
Akka Elektrik Üretim A.S.	HOLIDAYS Czech Airlines, a.s.
Akkur Enerji Üretim A.S.	HYPO-CONSULT,a.s.
ALLEWIA leasing s.r.o.	HOLDING Kladno a.s."v likvidaci"
AMADEUS MARKETING CSA, s.r.o.	Hotelinvest a.s., v konkurzu
BH CAPITAL, a.s.	IMOB a.s.
Bohemian Development, a.s.	Ingenieurbüro für Grundwasser GmbH
Centrum výzkumu Řež s.r.o.	Istrochem Explosives a. s. v likvidácii
CEZ Albania Sh.A.	Jadrová energetická spoločnosť Slovenska, a. s.
CEZ Bosna i Hercegovina d.o.o.	JTSD - Braunkohlebergbau GmbH
CEZ Bulgaria EAD	JUNIA s.r.o. "v likvidaci"
CEZ Ciepło Polska sp. z o.o.	JUNIOR centrum, a.s. v likvidaci
CEZ Deutschland GmbH	Komerční úvěrová pojišťovna EGAP, a.s.
CEZ Distributie S.A.	KONAX a.s. - v likvidaci
CEZ Elektro Bulgaria AD	LACOMED, spol. s r.o.
CEZ Elektroproduktstvo Bulgaria AD	LETKA, a.s. v likvidaci
CEZ Finance B.V.	Letiště Praha, a. s.

<sup>1</sup> Konsolidační celek. *Internet ČEZ, a.s.* [online]. [cit. 12. 12. 2011]. Dostupné z < <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/prehled-spolecnosti-a-konsolidacni-celek.html>>

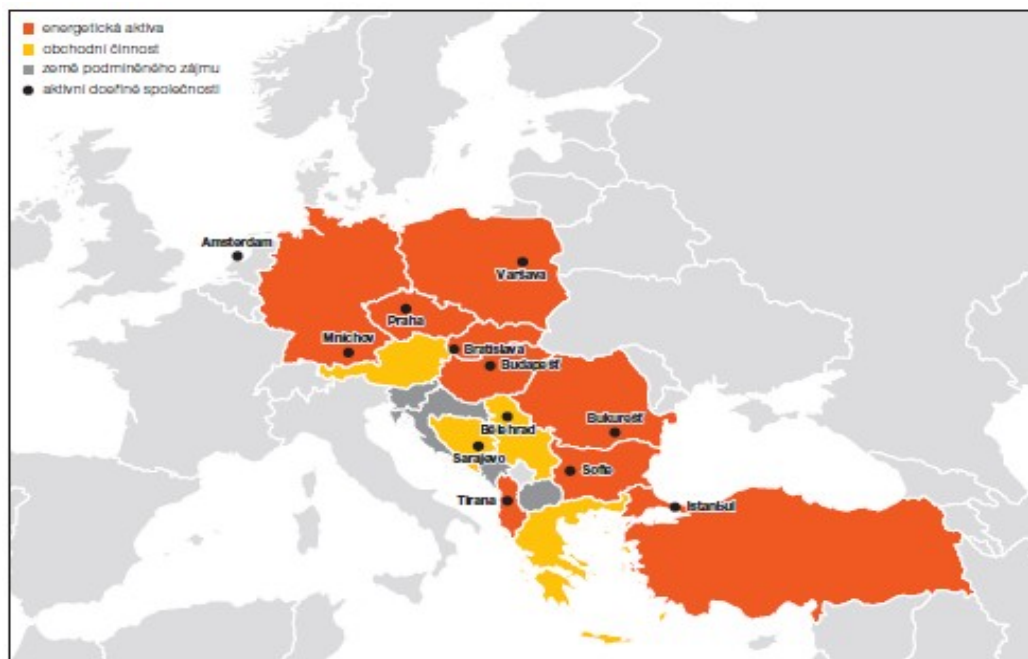
CEZ Finance Ireland Ltd.	LOMY MOŘINA spol. s r.o.
CEZ Hungary Ltd.	MALLA, a.s.
CEZ Chorzow B.V.	MARTIA a.s.
CEZ International Finance B.V.	Mem Enerji Elektrik Üretim Sanayi ve Ticaret A.S.
CEZ Laboratories Bulgaria EOOD	MERO ČR, a.s.
CEZ MH B.V.	MERO Germany AG
CEZ Nowa Skawina S.A.	Mibrag B.V.
CEZ Poland Distribution B.V.	Mitteldeutsche Braunkohlengesellschaft mbH
CEZ Polska sp. z o.o.	MOL-CEZ European Power Hungary Ltd.
CEZ Produkty Energetyczne Polska sp. z o.o.	Montan Bildungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH
CEZ Razpredelenie Bulgaria AD	MUEG Mitteldeutsche Umwelt- und Entsorgung GmbH
CEZ Romania S.R.L.	Municipální finanční společnost a.s. zkráceně MUFIS a.s.
CEZ RUS OOO	MW Team Invest S.R.L.
CEZ Servicii S.A.	NERS d.o.o.
CEZ Silesia B.V.	New Kosovo Energy L.L.C.
CEZ Slovensko, s.r.o.	Nuclear Safety & Technology Centre s.r.o.
CEZ Srbija d.o.o.	Operatori i Sistemit te Shperndarjes Sh.A.
CEZ Trade Albania Sh.P.K.	OrmilK, a.s. v likvidaci, v konkurzu
CEZ Trade Bulgaria EAD	OSC, a.s.
CEZ Trade Polska sp. z o.o.	OSINEK, a.s. "v likvidaci"
CEZ Trade Romania S.R.L.	Ovidiu Development S.R.L.
CEZ Ukraine CJSC	PAL a.s. v likvidaci
CEZ Vanzare S.A.	PPC Úžín, a.s.
CEZTel, a.s.	PPP Centrum a.s.
CM European Power International B.V.	PRISKO a.s.
CM European Power International s.r.o.	PRODECO, a.s.
CM European Power Slovakia s.r.o.	Realitní developerská, a.s.
ClickforSky, a.s.	Sakarya Elektrik Dagitim A.S.
CZ INVEST - PLUS, a.s.	SD - I.strojírenská, a.s.
CZECH HEAT a.s.	SD - Autodoprava, a.s.
CSA Services, s.r.o.	SD - Kolejová doprava, a.s.
ČEPRO, a.s.	SD - KOMES, a.s.
ČEPS, a.s.	SD - Rekultivace, a.s.
Česká exportní banka, a.s.	SD - Vrtné a trhačí práce, a.s.
České aerolinie a.s.	SEVAC a.s. v likvidaci
ČEZ Bohunice a.s.	Severočeské doly a.s.
ČEZ Distribuce, a. s.	Severočeské mlékárny, a.s. Teplice, v konkurzu
ČEZ Distribuční služby, s.r.o.	Silnice Teplice a.s. v likvidaci
ČEZ Distribuční zařízení, a.s.	SINIT,a.s.
ČEZ Energetické služby, s.r.o.	Skládka Tušimice, a.s.
ČEZ Energetické produkty, s.r.o.	Sky Venture a.s.
ČEZ ENERGOSERVIS spol. s r.o.	SLOVAK AIR SERVICES s. r. o.
ČEZ ICT Services, a. s.	STAVOCENTRAL, a.s., v likvidaci
ČEZ Logistika, s.r.o.	STE - obchodní služby spol. s r.o. (zkratka STE-OS s.r.o.)
ČEZ Měření, s.r.o.	STROJIMPORT a.s.

ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.	STROJIMPORT GesmbH.
ČEZ Prodej, s.r.o.	STROJIMPORT GmbH. Export-Import
ČEZ Správa majetku, s.r.o.	STROJIMPORT TECNOLOGIA S.A. de C.V.
ČEZ Teplárenská, a.s.	STROJIRNY TATRA PRAHA,a.s., v likvidaci
<b>ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.</b>	Š-BET s.r.o.
ČEZ, a. s.	ŠKODA PRAHA a.s.
ČMFL, a.s.	ŠKODA PRAHA Invest s.r.o.
ČSA Support s.r.o.	ŠKODA VÝZKUM s.r.o.
Dřevařské závody Borohrádek - F, a.s.	ŠKO-ENERGO, s.r.o.
(od 23. 2. 2009 FINESKO Industry, a.s.)	ŠKO-ENERGO FIN, s.r.o.
EDICOLLA a.s.	TECHNOEXPORT akciová společnost
Egerner Elektrik Üretim A.S.	TEC Varna EAD
EGI servis, s.r.o., v konkurzu	TEPLEX s.r.o.
EGI, a.s. v likvidaci	Teplotechna Praha, a.s.
EGP INVEST, spol. s r.o.	THERMAL-F, a.s.
Elektra Žabčice a.s.	Tomis Team S.R.L.
Elektrociepłownia Chorzów ELCHO sp. z o.o.	TOSPOLSKA CZ s.r.o.
Elektrownia Skawina S.A.	Transenergo International N.V.
Energetické centrum s.r.o.	UNITEX a.s.
ENERGIE KRUPKA, s.r.o.	Ústav aplikované mechaniky Brno, s.r.o.
Energonuclear S.A.	Ústav jaderného výzkumu Řež a.s.
ESS s.r.o. v likvidaci	VIPAP VIDEM KRŠKO d.d.
Exportní garanční a pojišťovací společnost,a.s.	Výzkumný a zkušební letecký ústav, a.s.
Explosia a.s.	Whitelines Industries a.s.
Fernwärme GmbH Hohenmölsen - Webau	ZAO TransEnergo

Zdroj: Výroční zpráva Skupiny ČEZ za rok 2009 – abecední seznam členů

Mateřská společnost ČEZ, a.s. je společnost českého původu. Byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR. Hlavním akcionářem je Česká republika, pro kterou vykonává správu jejího akciového podílu Ministerstvo financí České republiky. Hlavním předmětem činnosti ČEZ, a. s., je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy. Zároveň se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla. V roce 2003 vznikla spojením ČEZ, a. s., s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika) Skupina ČEZ, která se tak stala nejvýznamnějším energetickým uskupením regionu střední a východní Evropy.





Obr. 1: Teritoriální působnost Skupiny ČEZ

Zdroj: Výroční zpráva Skupiny ČEZ za rok 2010

## 1.1 ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

Společnost ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o., se sídlem Plzeň, Guldenerova 2577/19, PSČ 303 28, byla založena společností ČEZ, a.s., ke dni 16. srpna 2004, kdy byla společnost zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni, oddíl C., vložka 16425. Je jednou z integrovaných dceřiných společností Skupiny ČEZ, která zahrnuje včetně mateřské společnosti ČEZ, a.s., celkem 138 společností.

Společnost byla založena v kontextu Projektu VIZE 2008, Skupiny ČEZ. Projekt VIZE 2008 byl ojedinělým transformačním projektem integrace a provozního zlepšení, jehož hlavním cílem bylo snížení nákladů a zvýšení výkonnosti společností Skupiny ČEZ. Odstartoval v roce 2004, vycházel z legislativních podmínek v oblasti elektroenergetiky, včetně vazeb na unbundling (oddělení kontroly energetických firem nad energetickými

přenosovými sítěmi a výrobou a distribucí energie)<sup>2</sup> a zcela změnil podobu celé Skupiny ČEZ.

Zaniklo pět regionálních distribučních firem (REAS) a Skupina ČEZ byla zorganizována do procesních společností. Během roku 2005 proběhly největší transformační a integrační změny Skupiny ČEZ. Klíčová část majetku, zaměstnanců a činností pěti regionálních distribučních společností byla postupně převedena do nově založených, procesně orientovaných dceřiných společností a centralizovaných útvarů ČEZ, a. s. Přehled přesunutých činností zobrazuje Tabulka 2.

*Tab. 2: Přehled nově vzniklých procesních společností*

Regionální distribuční společnost	Nově vzniklé procesní společnosti					
	ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.	ČEZ Měření, s.r.o.	ČEZ Logistika, s.r.o.	ČEZ Prodej, s.r.o. a ČEZ Distribuce, a.s.	ČEZ Data, s.r.o. a ČEZnet, a.s.	ČEZ Správa Majetku, s.r.o.
Severočeská energetika, a.s.	1.7.2005	1.6.2005	1.11.2005	1.11.2005	1.1.2005	1.7.2006
Severomoravská energetika, a.s.	1.7.2005	1.6.2005	1.7.2005	1.1.2006	1.1.2005	1.7.2006
Středočeská energetika, a.s.	1.7.2005	1.6.2005	1.12.2005	1.12.2005	1.1.2005	1.7.2006
Východočeská energetika, a.s.	1.5.2005	1.6.2005	1.10.2005	1.10.2005	1.1.2005	1.7.2006
Západočeská energetika, a.s.	4.1.2005	1.6.2005	1.9.2005	1.9.2005	1.1.2005	1.7.2006

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

## 1.2 Vznik společnosti

V roce 2005 byla přesunuta od dosavadních regionálních společností (Severočeská energetika, a.s., Severomoravská energetika, a.s., Středočeská energetika, a.s., Východočeská energetika, a.s., Západočeská energetika, a.s.) obsluha cca 3,4 milionu zákazníků do společnosti ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. viz Tabulka 1., a tím bylo docíleno obsluhy zákazníků z jednoho místa. Přesun této agendy znamenal migraci zákaznických dat ze zákaznických systémů regionálních společností, které nebyly

<sup>2</sup> Unbundling, *Internet ČEZ, a.s.* [online]. [cit. 14. 1. 2012]. Dostupné z < <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/evropska-agenda/otazky-a-odpovedi.html#4>>

jednotné, do společností ČEZ Prodej, s.r.o. a ČEZ Distribuce, a.s. pod jednotný, ucelený systém SAP CIS, který umožnil plnou automatizaci procesů obsluhy zákazníků a sjednotil zákaznický systém napříč nové vzniklými procesními společnostmi Skupiny ČEZ.

Společnost ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. vznikla jako společnost zajišťující komplexní a spolehlivé poskytování zákaznických služeb pro konečné zákazníky, držitele licence na obchod s elektřinou (ČEZ Prodej, s.r.o.), licence na distribuci s elektřinou (ČEZ Distribuce, a.s.), popřípadě i pro držitele licence na výrobu elektřiny. Mezi tyto činnosti zejména patří:

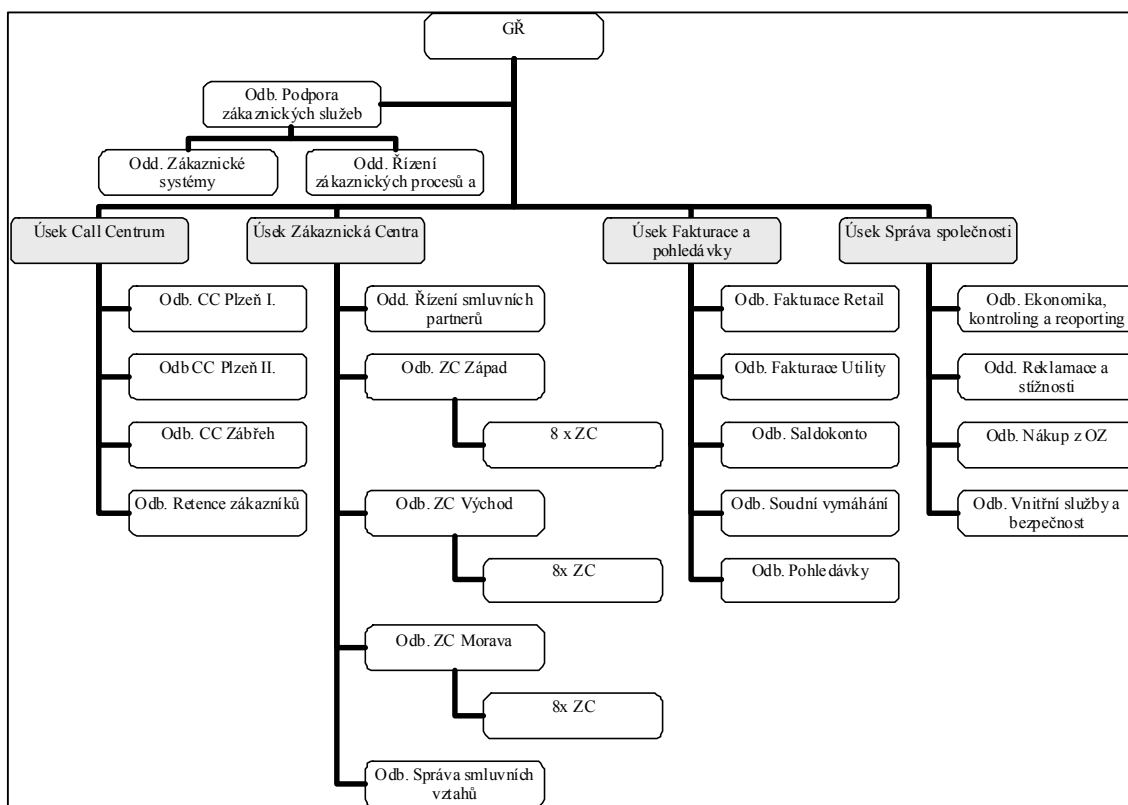
- provádění obsluhy zákazníků držitelů uvedených licencí,
- uzavírání, měnění a ukončování smluv, kterými se realizuje připojení odběrného místa, distribuce elektřiny, obchod s elektřinou, zajišťování výkupu elektřiny z obnovitelných zdrojů nebo jiné služby, jakož i vyřizování reklamací a jiných požadavků zákazníků,
- uzavírání, měnění a ukončování smluv, kterými se realizuje obsluha zákazníků prostřednictvím Smluvních partnerů a řízení těchto Smluvních partnerů,
- poskytování služby fakturace,
- zajišťování správy energetického saldokonta zákazníků,
- poskytování služby správy pohledávek, zajišťování mimosoudního i soudního vymáhání pohledávek, zpracovávání metodik a postupů řízení pohledávek,
- poskytování služby tisku, obálkování a odesílání faktur a jiných dokumentů včetně vystavování daňových dokladů zákazníkům,
- poskytování služby poradenství, nabízení a prodávání produktů,
- zabezpečování podpory výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů a z kombinované výroby elektřiny a tepla a z druhotných zdrojů,
- zajišťování správy dat uložených v zákaznickém informačním systému.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> ČEZ. *Roční zpráva za rok 2005 ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.* [online]. [cit. 12. 12. 2011]. Dostupné z: <<http://intranet.cez.cz/index.asp>>

## 1.3 Útvary společnosti

Struktura společnosti odráží soubor činností, které vykonává. Do kompetencí společnosti patří call centrum, fakturace a saldokonto včetně tisků faktur, řízení pohledávek a obsluha zákazníků prostřednictvím zákaznických center i nepřímých obchodních kanálů (smluvních partnerů). Jednotlivé úseky spadají pod útvar generálního ředitele, do jehož gesce spadá i podpora zákaznických služeb, zákaznické systémy a řízení zákaznických procesů a kvality. Strukturu společnosti naleznete graficky na Obrázku 2. K 31. 12. 2011 zaměstnává společnost ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. celkem 756 kmenových zaměstnanců.



Obr. 2: Struktura ČEZ Zákaznické Služby s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

### 1.3.1 Call centrum

Call centrum společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. vyřizuje veškeré *non-face* kontakty zákazníků hromadné obsluhy. Jedná se o kontakty prostřednictvím telefonu, faxu, e-mailu,

korespondence, internetu (virtuální obchodní kanceláře – VOK) a dokončuje požadavky zákazníků přijaté v síti kontaktních míst smluvních partnerů. Call centrum Skupiny ČEZ působí ve dvou lokalitách, V Plzni a v Zábřehu na Moravě. Díky jednotnému telefonnímu systému Genesis však koncový zákazník nepozná, zda je obsluhován z jedné, či druhé lokality. Tzv. jednotná fronta neboli systém rozdělení hovorů, faxů, e-mailů a dalších požadavků z hlediska času vzniku, nikoli geografického hlediska, výrazně zvýšil efektivnost call centra a výrazně snížil dobu vyřízení požadavku zákazníka. Operátoři call centra jsou zákazníkům k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Odbor Retence zákazníků se zabývá pouze činností spojenou s udržení stávajících zákazníků. Reaguje na požadavky zákazníků na změnu dodavatele, které společnost obdrží výše uvedeným způsobem, aktivně tyto zákazníky oslovuje s retenční nabídkou a snaží se změnit jejich rozhodnutí a udržet je u společnosti.

Odbor Call Centrum má v současnosti cca 221 kmenových zaměstnanců, dále společnost najímá krátkodobě, pro pokrytí kalamitních stavů, operátory od společnosti Tellia Call. Jejich počet je různý, vždy dle aktuálního stavu na call centru.

### **1.3.2 Zákaznická Centra**

Zákaznická centra společnosti ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. obsluhují zákazníky kategorie malooběru (domácnosti, podnikatelé) i zákazníky s individuální obsluhou (instituce veřejné správy, velkooběh). Způsob řešení požadavků příchozích zákazníků je on-line, tedy buď vyřízení přímo na místě, nebo v závislosti na typu požadavku, nebo segmentu zákazníka, je on-line předává na odpovědného řešitele v ČEZ Prodej, nebo ČEZ Distribuce. Hlavními činnostmi zákaznických center jsou:

- a) uzavírání, měnění a ukončování smluv zákazníků,
- b) poskytování informací ohledně fakturace, pohledávek, platebního styku,
- c) přijímání a předávání požadavků zákazníků týkající se distribuční sítě,
- d) nabízení produktů a služeb,
- e) poskytování služeb poradenství v oblasti energií.

Zákaznická centra jsou zastoupena ve všech regionech České republiky, ve kterých má Skupina ČEZ své distribuční sítě, viz Obrázek 3, navíc je jedno zákaznické centrum umístěno v hlavní město Praze. Celkem má ČEZ Zákaznické Služby 24 zákaznických center, jejichž řízení je rozděleno do třech regionů Západ, Východ a Morava, vždy po osmi centrech. V současnosti pracuje na zákaznických centrech cca 267 zaměstnanců, nepravidelně jsou pro mimořádné události (kalamita, propagační akce) najímáni externí pracovníci formou Dohody o provedení práce.

*Obr. 3: Mapa distribučního území Skupiny ČEZ*



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

Oddělení Řízení smluvních partnerů se zabývá výběrem, uzavíráním smluv, řízením a kontrolou sítě smluvních partnerů. Smluvními partnery jsou firmy, které pro ČEZ Zákaznické Služby zajišťují obsluhu zákazníků, tak jako zákaznická centra. Kanceláře smluvních partnerů jsou situována vždy v městech, kde nemá ČEZ své zákaznické centrum. To má za cíl větší dostupnost pro zákazníky Skupiny ČEZ. V současnosti jsou uzavřeny smlouvy s celkem 53 firmami, přičemž některé firmy provozují kanceláře smluvního partnera ve více lokalitách. Činnost smluvních partnerů se oproti zákaznickým centrům liší v šíři poskytovaných služeb. Neřeší požadavky týkající se fakturace,

pohledávek a distribuční požadavky. Tyto požadavky pouze přijímají a předávají na call centrum k dořešení. Oddělení má v současnosti 3 zaměstnance.

Odbor Správa smluvních vztahů je poměrně nový odbor. Vznikl v důsledku plné liberalizace elektroenergetického trhu, ke kterému došlo 1. 1. 2006. Od tohoto okamžiku bylo třeba komunikovat s nově vzniklými alternativními dodavateli energií, aby bylo možné vyřizovat požadavky zákazníků týkající se změn dodavatele. Tento odbor má tedy na starost kompletní proces změny dodavatele jak pro případ odchodu zákazníka (zde jeho činnost doplňuje oddělení Retence zákazníků), tak zejména v případech příchodu nových zákazníků ke Skupině ČEZ. Další významnou aktivitou je podpora prodeje elektřiny a plynu na Slovensku.<sup>4</sup> Čítá cca 45 zaměstnanců.

### 1.3.3 Fakturace a pohledávky

Úsek Fakturace zajišťuje proces výpočtu a vystavení faktur za dodávku a distribuci elektřiny všem konečným zákazníkům na základě měřených hodnot dodaných provozovatelem distribuční soustavy, případně na základě hodnot převzatých z centra datových služeb Operátora trhu. Fakturace vychází ze smluvních hodnot dle uzavřených smluv o sdružených službách dodávky elektřiny, smluv na dodávku a smluv na distribuci elektřiny. Součástí procesu je výpočet předpisu záloh k jednotlivým odběrným místům zákazníka, včetně výpočtu a vystavení daňových dokladů.

*Hlavním cílem v oblasti pohledávek úseku Pohledávky je zajištění procesu řízení energo pohledávek při udržení jejich výše na akceptovatelné úrovni, plnění povinností vyplývajících z uzavřených SLA smluv (podrobněji dále) v požadované kvalitě a zajištění standardů pro společnost ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce.<sup>5</sup> Service Level Agreement (dále jen SLA) smlouvy jsou smlouvy uzavřené mezi ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. a*

---

<sup>4</sup> ČEZ. Výroční zpráva za rok 2010 ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. [online]. [cit. 15. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://intranet.cez.cz/index.asp>>

<sup>5</sup> ČEZ. Výroční zpráva za rok 2008 ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. [online]. [cit. 15. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://intranet.cez.cz/index.asp>>

společnostmi ČEZ Prodej a ČEZ Distribuce jako interními zákazníky. Jejich obsahem jsou mimo jiné jasně definované, závazné lhůty pro procesy pohledávek, a dále limity pro výše pohledávek za sledované období. Detailněji jsou SLA smlouvy popsány v kap. 1.4.

### **1.3.4 Správa společnosti**

Úsek Správa společnosti zajišťuje v rámci společnosti ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. zejména právní, ekonomicko-informační a technickou podporu všech procesů vč. pravidelného reportingu klíčových ukazatelů obsluhy zákazníků pro strategické i operativní řízení. Do jeho kompetence patří právní agenda, výběrová řízení, controlling, rozvoj a nastavení klíčových informačních systémů pro obsluhu zákazníků, řešení reklamací a stížností zákazníků a zajištění vnitřních služeb a bezpečnosti, vč. činnosti tiskového sálu. Nedílnou součástí aktivit úseku je zajišťování komunikace a spolupráce s ostatními útvary Skupiny ČEZ, zejména ve vazbě na centrálně poskytované procesy a služby.

Odbor Nákup z obnovitelných zdrojů zajišťuje veškerý smluvní vztah s výrobcí elektřiny z obnovitelných zdrojů energie a kombinované výroby elektřiny a tepla připojené do hladiny NN, což představuje v jednotlivých krocích uzavření smlouvy o připojení výroby, smlouvy sdružené služby dodávky (odběr výrobce) až po smlouvu o podpoře výroby (platby za vyrobenou elektřinu), po dohodě s výrobcem i smlouvu na výkup silové elektřiny obchodníkem ČEZ.<sup>6</sup>

### **1.3.5 Podpora zákaznických služeb**

Odbor Podpora zákaznických služeb zajišťuje pro společnost dodávku stabilního zákaznického systému, řeší a společně s dodavatelem implementuje nové funkcionality systému s cílem maximální spokojenosti jak uživatelů, tak i koncových zákazníků.

---

<sup>6</sup> ČEZ. *Výroční zpráva za rok 2010 ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.* [online]. [cit. 15. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://intranet.cez.cz/index.asp>>



V oddělení zákaznických procesů a kvality vznikají nové metodické a pracovní postupy pro obsluhu zákazníků v kontextu nových legislativních změn a změn v zákaznickém systému. Dále zde vznikají specifické reporty pro management společnosti.

## **1.4 Sledované ukazatele**

Jak již bylo řečeno, společnost ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. poskytuje službu hromadné obsluhy pro zákazníky Skupiny ČEZ. Jejím posláním je vysoce kvalitní, komplexní a spolehlivé zajišťování služeb podporujících prodej, distribuci elektřiny i jiných utilit, zejména pro společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. a ČEZ Distribuce, a.s., s co nejnižšími náklady. Tržby společnosti plynou právě za poskytování těchto služeb.

### **1.4.1 SLA smlouvy**

Při vzniku společnosti byly uzavřeny SLA smlouvy s držiteli jednotlivých licencí. Licenci na obchod s elektřinou vlastní společnost ČEZ Prodej, s.r.o., licence na distribuci elektřiny patří společnosti ČEZ Distribuce, a.s.

V těchto SLA smlouvách je zakotven přesný rozsah poskytovaných služeb, odměny za poskytované služby, reakce na nestandardní stavy, termíny plnění a bonifikace pro případy přeplnění, nebo případné sankce z neplnění. Jsou zde také definovány hlavní ukazatele kvality poskytovaných služeb:

- Spokojenost zákazníků (TRIM index)
- Dostupnost Call centra
- Service Level (dále jen SL) call centra
- SL v zákaznických centrech
- Dovednosti a znalosti zaměstnanců (Mystery index)

- Plnění požadavků vyhlášky 540<sup>7</sup>

#### **1.4.2 TRIM index**

TRIM index vypovídá o úrovni zákaznické loajality. Zjišťuje se telefonickou dotazníkovou anketou na vzorku zákazníků, kteří využili služeb poskytovaných společností. Výsledek ankety poskytuje tři základní výstupy: zhodnocuje intenzitu retence zákazníků, zjišťuje strukturu zákazníků z hlediska jejich dlouhodobého přínosu pro firmu s ohledem na vynaložené náklady a analyzuje slabé a silné stránky, na jejichž základy lze činit adekvátní strategická rozhodnutí.

#### **1.4.3 Dostupnost call centra**

V SLA smlouvách je pevně stanoveno, že dostupnost call centra bude pro zákazníky non-stop, tedy v nepřetržitém provozu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Nedodržení této povinnosti může nastat pouze v případě vyšší moci.<sup>8</sup> Stejně jako TRIM index, i ukazatel dostupnosti je zařazen do jednotného skupinového KPI.

#### **1.4.4 SL call centra**

Jednotný systém telefonie, kdy jsou příchozí hovory na call centru směřovány na operátory v call centrech v Plzni, nebo v Zábřehu v tzv. jednotné frontě, umožňuje sledovat v reálném čase dodržování lhůty pro dostupnost operátorů. V současné době je tato lhůta stanovena ukazatelem „90/1“, který znamená, že 90 procent příchozích hovorů bude přijato do jedné minuty. V minulosti byl tento ukazatel buď benevolentnější, čekací doba byla

---

<sup>7</sup> Vyhláška č. 540/2005 Sb. o kvalitě dodávek elektřiny a souvisejících služeb v elektroenergetice [online]. [citace 15. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlaska-c-540-2005-sb-o-kvalite-dodavek-elektřiny-a-souvisejících-sluzeb-v-elektroenergetice>>

<sup>8</sup> SLA smlouva, příloha B Kvalita služeb dohodnutá ke smlouvě o poskytování služeb, 2006. Dostupné z: <<http://intranet.cez.cz/index.asp>>

dvouminutová, což se odráželo v hodnotách ukazatele TRIM indexu, nebo naopak přísnější, čekací doba byla 30 sekund, což TRIM index zlepšovalo, zároveň se však zvyšovaly požadavky na kapacitu call centra.

Tento ukazatel vstupuje do společných KPI zaměstnanců úseku Call Centrum.

#### **1.4.5 SL v zákaznických centrech**

Zákaznická centra Skupiny ČEZ využívají jednotný vyvolávací systém, který umožňuje sledování ukazatele čekací doba zákazníka. V současné době je lhůta stanovena na „90/20“, což znamená, že v 90 procentech příchozích zákazníků bude čekací doba na vyvolání zákazníka k přepážce kratší, než 20 minut. Tento ukazatel byl managementem společnosti „změkčen“ v roce 2011, kdy byl zaznamenán nárůst návštěvnosti zákaznických center a kapacitní důvody neumožnily dodržet v té době natavených 10 minut.

Ukazatel čekací doby vstupuje do společných KPI zaměstnanců úseku Zákaznická centra.

#### **1.4.6 Mystery index**

Jedná se o zjištění kvality poskytovaných služeb náhodným zaměstnancem pomocí *skrytého zákazníka* (mystery shopper), který dle přesně definovaného scénáře požaduje poskytnutí služby s cílem zjistit úroveň znalostí a kvalitu obsluhy.

V případě call centra se jedná o telefonát, v případě zákaznických center se jedná o návštěvu skrytého zákazníka. V obou případech je hovor monitorován a na základě nahrávky a předem daného scénáře následně vyhodnocen.

I tento ukazatel vstupuje do společných KPI zaměstnanců call centra/zákaznických center. Navíc hodnoty tohoto indexu umožňují srovnání s konkurencí, nebo s jinými společnostmi poskytujícími zákaznický servis s cílem soustavného zlepšování kvality poskytovaných služeb.

#### **1.4.7 Vyhláška 540**

Tato vyhláška stanoví požadovanou kvalitu dodávek a služeb souvisejících s regulovanými činnostmi v elektroenergetice, včetně výše náhrad za její nedodržení, postupy a lhůty pro

uplatnění nároku na náhrady, a postupy pro vykazování dodržování kvality dodávek a služeb. Jak uvádí vyhláška: „Kvalita dodávek a služeb souvisejících s regulovanými činnostmi v elektroenergetice a její parametry jsou vyjádřeny prostřednictvím standardů přenosu nebo distribuce elektřiny, standardů dodávek a ukazateli nepřetržitosti přenosu nebo distribuce elektřiny“.<sup>9</sup>

Ukazatel dodržování vyhlášky 540 je zařazen do jednotného skupinového KPI v celé Skupině ČEZ.

#### **1.4.8 Specifické ukazatele na zákaznickém centru**

Výše byly popsány základní sledované ukazatele, zakotvené v SLA smlouvách, které mají přímý propad do KPI zaměstnanců společnosti. Vedle těchto ukazatelů jsou na zákaznických centrech Skupiny ČEZ sledovány ještě další, specifické ukazatele. Dají se rozdělit na dva okruhy: kvalitativní a kvantitativní.

Mezi kvalitativní ukazatele, kromě Mystery indexu, patří CSF (faktor zákaznické spokojenosti) a hodnotící náslechy (Příloha A). CSF je telefonická dotazníková anketa (obdobu TRIM index), která je prováděna operátory call centra. Každý měsíc je operátorům přidělen určitý počet zákazníků, kteří v uplynulém měsíci navštívili zákaznické centrum. Vzorek zákazníků je vybírán tak, aby byla zastoupena všechna navštívená zákaznická centra. Zákazník odpovídá na sadu otázek, s hodnotící škálou 1-4 (1 – velmi spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – spíše nespokojen, 4 – velmi nespokojen). Otázky jsou vždy stejné:

- Jak jste byl(a) spokojen(a) s čekací dobou v zákaznickém centru?
- Jak jste byl(a) spokojen(a) se vstřícností a ochotou pracovníka zákaznického centra?
- Jak jste byl(a) spokojen(a) s úplností a kvalitou poskytnutých informací?

---

<sup>9</sup> Vyhláška č. 540/2005 Sb. o kvalitě dodávek elektřiny a souvisejících služeb v elektroenergetice [online]. [citace 15. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlasaka-c-540-2005-sb-o-kvalite-dodavek-elektřiny-a-souvisejících-sluzeb-v-elektroenergetice>>

- Jak jste byl(a) spokojen(a) s rychlostí (dobou) řešení Vašeho požadavku?
- Jak jste byl(a) celkově spokojen(a) s vyřešením Vašeho požadavku?
- Postačilo Vám k vyřešení Vašeho požadavku jediné kontaktování skupiny ČEZ?  
(zde odpověď pouze ano/ne)

Výsledky vstupují jako další ukazatel do kvartálních KPI zaměstnanců zákaznických center vahou 5 procent, minimální plnění je nastaveno individuálně dle role zaměstnance. Hodnotící náslechy vycházejí ze standardů obsluhy, které jsou zakotveny v Kodexu kvality společnosti. Je to jasně definovaný soubor činností, které musí být při hovoru se zákazníkem splněny. Hodnotitel hovor zaznamenává do hodnotícího formuláře, který následně spolu se zaměstnancem vyhodnotí. Vzor hodnotícího formuláře je v příloze č. 1. Výsledek hodnocení vstupuje do kvartálních KPI vahou 10 procent, minimální plnění je nastaveno jednotně na 80 procent.

Do kvantitativních ukazatelů na zákaznických centrech vedle čekací doby a chybovosti (vyhláška 540) patří produktivita. Produktivita se měří pomocí počtu provedených činností za měřené období krát normominyuty definované na danou činnost. Pro zaměstnance je stanovena minimální hranice plnění dle role zaměstnance, pohybuje se od 70 do 90 procent, výsledek vstupuje do kvartálních KPI vahou 5 procent. Ucelený obraz o kvartálních KPI udává Tabulka 3.

Tab. 3: KPI zaměstnanců ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

ukazatel	kvantitativní			kvalitativní		
	SLA			SLA		
	SL 90/10	chybovost	produktivita	Mystery	Náslechy	CSF
<b>váha v %</b>	20	10	10	25	25	10
<b>min. plnění v %</b>	90	99,95	80	83	80	80

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

Posledním ukazatelem je plnění plánu prodeje. Jedná se o poměrně nový ukazatel a je spojen s rozhodnutím Skupiny ČEZ z roku 2010 vstoupit na trh se zemním plynem v segmentu domácnosti a maloobchod. Tomuto tématu se budu detailněji věnovat v následující kapitole této práce.

## 2. ČEZ plyn Retail

V roce 2010 bylo nejvyšším vedení Skupiny ČEZ rozhodnuto o vstupu na trh se zemním plynem pro odběratelský segment domácností a maloodběru, jako další z alternativních dodavatelů. Jedním z motivů bylo rozhodnutí společnosti RWE o prodeji elektrické energie, dalším motivem byla tržní příležitost.

Byla ustavena skupina pracovníků napříč všemi integrovaným společnostmi Skupiny ČEZ, která dostala za úkol připravit projekt, jehož výsledkem bude prodej elektřiny a zemního plynu koncovým zákazníkům. Richard Newton vysvětluje pojem projekt takto: *„Projekt je v zásadě způsob práce, způsob organizování lidí a způsob řízení úkolů. Je to styl koordinace a řízení prací. Od jiných stylů řízení ho odlišuje zejména to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo.“*<sup>10</sup> Projektu jako nástroje dosažení cíle je využíváno v případě nutnosti vyvinutí nových postupů, dosažení jednoho nového cíle. Projekt je specifický účastí různorodých lidí, omezenou dobou životnosti, vždy je třeba vytvořit systém řízení a výsledek je vždy nejistý.

### 2.1 Vznik projektu

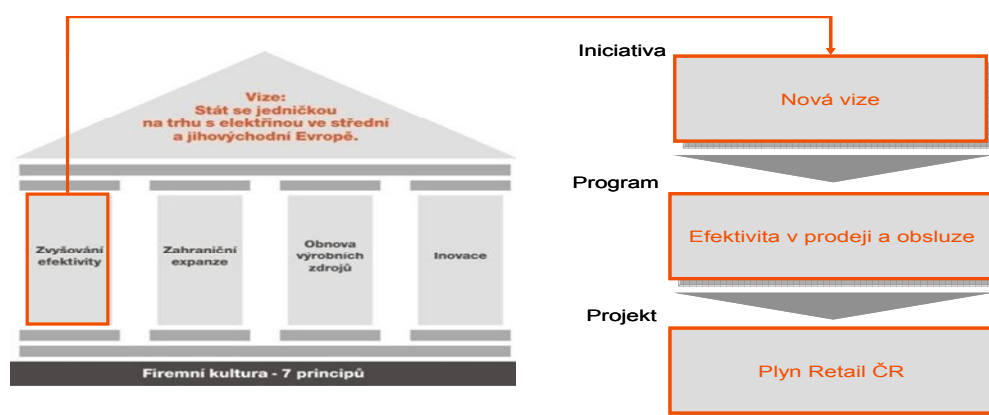
Pro porozumění geneze projektu je třeba podívat se na dlouhodobé strategické plány Skupiny ČEZ. Jako každá úspěšná společnost, tak i Skupina ČEZ má svou dlouhodobou vizi, které chce dosáhnout. Vize společnosti musí být opřena o základní hodnoty, díky kterým je vize dosaženo. V případě Skupiny ČEZ mluvíme o tzv. pilířích, které jsou patrné z Obr. 3. Vzhledem k dynamice energetického odvětví, globalizaci a častým hospodářským výkyvům je důležité, aby hodnoty, na kterých je vize postavena, nebyly statické, ale aby reagovali a zrcadlili změny ve společnosti. Proto byl v roce 2005 ve Skupině ČEZ přidán čtvrtý pilíř – inovace. Management skupiny tak reagoval na technické a technologické

---

<sup>10</sup> NEWTON, R. Úspěšný projektový manažer. Grada Publishing, 2008. s. 20. ISBN 978-80-247-2544-4.

pokroky v odvětví energetiky, které znamenaly nové příležitosti rozvoje a efektivity podnikání.

V rámci zvyšování efektivity, jako jednoho z hlavních pilířů ve Skupině ČEZ, viz Obrázek 4, byla vytvořena iniciativa NOVÁ VIZE. Cílem programu Efektivita zahájeného v roce 2007 bylo zajistit kontinuální zvyšování výkonnosti, zlepšit nákladové efektivity klíčových procesů v rámci celé Skupiny ČEZ a díky těmto strategickým aktivitám se postupně zařadit mezi nejefektivnější koncerny v evropské energetice.<sup>11</sup>



Obr. 4: Hlavní pilíře Skupiny ČEZ  
Zdroj: Interní materiál ČEZ Zákaznické Služeb, s.r.o.

Strategická iniciativa NOVÁ VIZE znamenala přehodnocení podnikatelských priorit v kontextu celosvětové hospodářské krize. „Hlavním tématem NOVÉ VIZE je především stabilizace a konsolidace Skupiny ČEZ v nejbližších pěti letech, tj. do roku 2015. Máme za sebou historický růst a je na čase, abychom se připravili na další rozvoj. NOVÁ VIZE je o tom, že v každém segmentu našeho podnikání si vymezíme vysoké cíle a ty promítneme do důsledného finančního řízení celé Skupiny ČEZ. Obrazně řečeno budeme v každém segmentu našeho podnikatelského řetězce dosahovat té nejlepší praxe“<sup>12</sup>, říká ve výroční

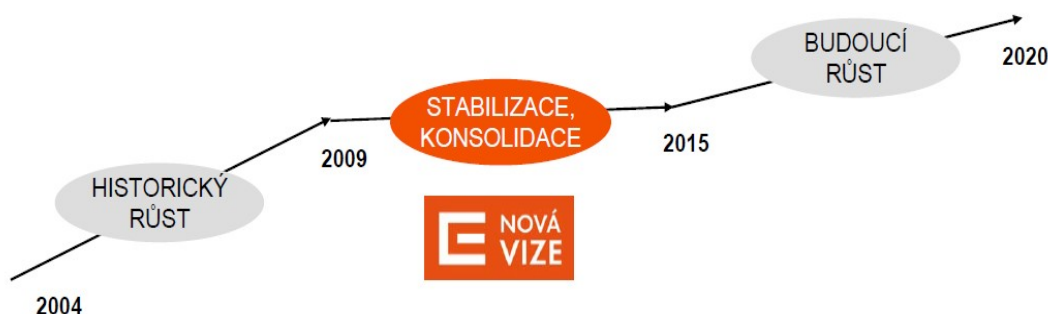
<sup>11</sup> ČEZ. Výroční zpráva Skupiny ČEZ za rok 2010 [online]. [cit. 18. 12. 2011]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocní-zpravy.html>

<sup>12</sup> Tamtéž

zprávě tehdejší místopředseda představenstva a výkonný ředitel ČEZ, a. s., Daniel Beneš. Schematicky zachyceno v Obrázku 5.

Hlavní směry iniciativy NOVÁ VIZE v oblasti obchodu:

- pokračování v optimalizaci vnitřního fungování a nákladové struktury Skupiny ČEZ,
- aktivní zajišťování příjmů z prodeje elektřiny na forwardovém trhu,
- revize akviziční strategie s důrazem na země, kde Skupina ČEZ je již aktivně přítomna a je silným hráčem na příslušném trhu,
- efektivita v prodeji a obsluze.



Obr. 5: Schéma iniciativy NOVÁ VIZE

Zdroj: Veřejně dostupné informace z [www.cez.cz](http://www.cez.cz)

Program Efektivita v prodeji a obsluze, jejíž součástí se stal i projekt ČEZ plyn Retail, znamenala pro ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. důsledné zaměření na nákladovou a výnosovou stránku činnosti společnosti.

Na straně nákladů to znamenalo zejména důraz na zvyšování efektivity vnitropodnikových procesů, metodiky řízení, personální a vzdělávací činnosti. Veškeré činnosti byly podrobeny důkladné analýze se zaměřením na možnosti dosažení úspor. Díky tomu došlo např. k revizím obchodních smluv s externími i interními dodavateli, důraz byl kladen na vyjednání výhodnějších podmínek dodávek. Významným přínosem bylo rovněž dosažení personálních úspor díky revizi a pozměnění stávajících procesů a pracovních postupů, kdy bylo možné zeshlítl počet zaměstnanců a zároveň zefektivnit pracovní činnost.

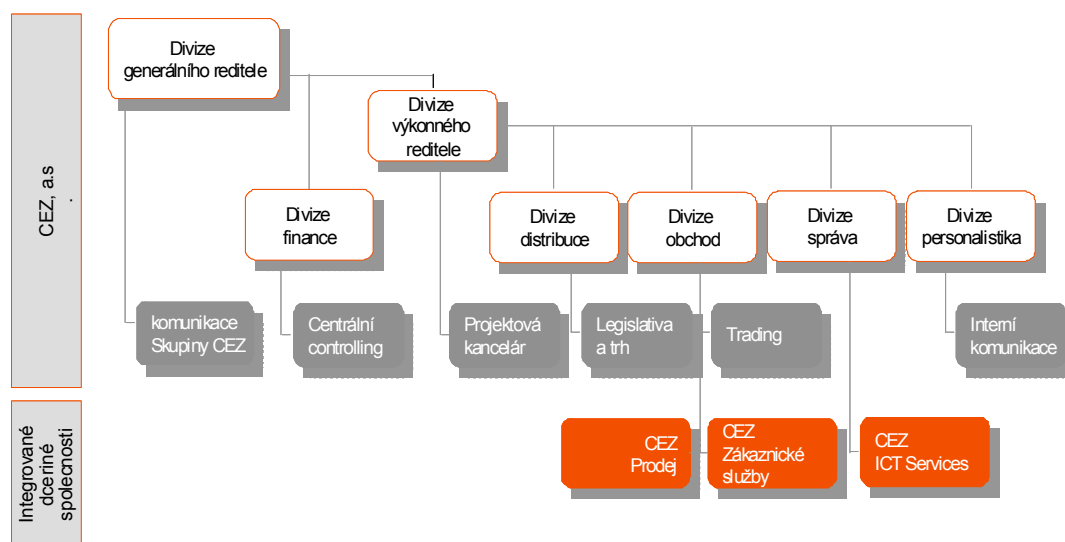


Ve výnosové oblasti se jednalo zejména o dvě oblasti, a to udržení stávajících zákazníků a akvizice nových zákazníků. Z pohledu udržení zákazníků bylo založeno nový odbor Retence zákazníků, jehož úkolem bylo přesvědčit zákazníky, kteří se rozhodli ke změně dodavatele elektřiny, aby svá rozhodnutí změnili a nadále zůstali odběrateli od Skupiny ČEZ.

Z pohledu akvizice nových zákazníků a tím vylepšení své obchodní bilance se díky liberalizaci trhu s energiemi otevřela možnost nabízet a prodávat koncovým zákazníkům, ať stávajícím odběratelům elektřiny, nebo novým zákazníkům, zemní plyn. A na základě těchto myšlenek vznikl projekt ČEZ plyn Retail.

## 2.2 Popis projektu

Zákazníkem a sponzorem projektu byl ČEZ, a.s., dodavatelem a realizátorem projektu byly společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. a ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. Projektová skupina byla složena ze zástupců jednotlivých dceřiných společností napříč skupinou ČEZ, dle okruhů činností, jak ukazuje Obrázek 6:



Obr. 6: Organizační struktura projektu

Zdroj: interní materiál ČEZ Prodej, s.r.o.

Ve fázi zahájení projektu bylo nastaveno trvání projektu v rozmezí leden až červen 2010, potenciálním zákazníkem byla každá plynofikovaná domácnost a maloodběr na území České republiky. Rovněž byl určen harmonogram projektu pro jednotlivé stupně řízení takto:

- řídicí výbor 1x měsíčně,
- hlavní tým 1x týdně,
- pracovní skupiny 2x týdně.

**Hlavním cílem projektu byla realizace nabídky a prodeje plynu zákazníkům z řad maloodběru a domácností a získání 50 tisíc zákazníků za rok 2010.**

Dílčí cíle projektu obsahovaly tyto oblasti:

- péče o zákazníka,
- procesy,
- komunikace,
- podpora,
- ICT.

### **2.2.1 Oblast péče o zákazníka**

V oblasti péče o zákazníka bylo nejdůležitějšími cíli obsluha nové komodity a prodej této komodity na stávajících obslužných kanálech. Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, bylo zapotřebí proškolit zaměstnance společnosti na nový produkt a zároveň připravit obsluhu na aktivní prodej tohoto produktu. Vzhledem k tomu, že společnost ČEZ Prodej zahájil prodej nové komodity plyn do segmentu velkoodběr již dříve, bylo možné využít již existujících školicích materiálů jako přípravné podklady pro školení obsluhy ČEZ Zákaznické Služby.

Prodej pro velkoodběr však probíhá formou individuální obsluhy pomocí obchodních zástupců při návštěvách velkoodběratelů. Odlišnost způsobu prodeje a nároky na efektivitu prodeje při zachování stávající kvality obslužných kanálů daly vzniknout dílčímu **projektu Prodejní kanály**, který měl za cíl určit, který obslužný kanál v ČEZ Zákaznické Služby

bude nejefektivnější pro prodej nové komodity. Detailněji bude tento projekt představen v třetí části práce.

### **2.2.2 Oblast procesy**

Správné nastavení procesů bylo důležitým prvkem přípravy spuštění prodeje nové komodity. Bylo zapotřebí podrobně popsat nové procesy související s plynem (obsluha, smlouvy, změna dodavatele, komunikace s Operátorem trhu s elektřinou, a.s. (dále jen OTE), komunikace s ostatními obchodníky a distributory), a zároveň proces proškolení obsluhy na prodejní dovednosti na všech kanálech (call centra, zákaznická centra).

Proces změny dodavatele je nejen řízen legislativou, ale také všeobecnými podmínkami ostatních dodavatelů, zejména lhůtami pro výpověď smluvního vztahu. Proto bylo třeba nastavit procesy tak, aby bylo kalkulováno s legislativními i smluvními podmínkami dalších dodavatelů na trhu.

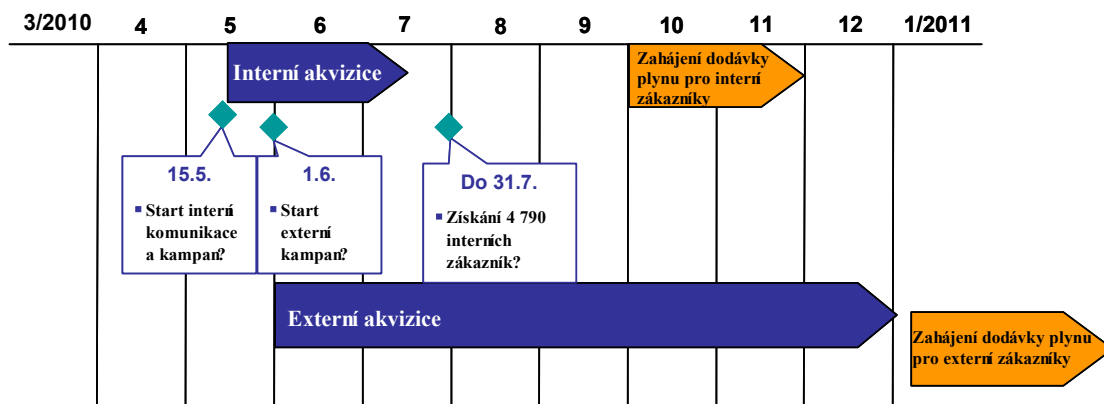
### **2.2.3 Oblast komunikace**

Oblast komunikace byla rozdělena na dvě hlavní části:

- interní komunikace,
- externí komunikace.

Interní komunikace zahrnovala kampaň pro interní zákazníky a jejich akvizici od 1. 5. 2010, tedy dříve, než byla zahájena externí kampaň. Důvodem bylo otestovat připravenost a odhalit eventuální nedostatky v nastavených procesech, v podpoře a v systémech.

Spuštění externí kampaně bylo naplánováno na 1. 6. 2010. Cílem kampaně bylo zvýšení povědomí o Skupině ČEZ jako silném dodavateli dvou komodit. Časovou osu komunikace zachycuje Obrázek 7.



Obr. 7: Časová osa komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ČEZ Prodej, s.r.o.

## 2.2.4 Oblast podpora

Část projektu věnovaná podpoře se zabývala zejména nastavením potřebných procesů v souladu s legislativou. Bylo zapotřebí zmapovat, jak je proces změny dodavatele upraven legislativou, dále vytvořit veškerou zákaznickou smluvní dokumentaci (smlouvy, všeobecné obchodní podmínky, změnové, ukončovací a reklamační protokoly atd.) tak, aby jejich podoba nebyla v rozporu se zákonem.

Ve spolupráci s týmem oblasti Procesy byla připravena smluvní dokumentace, která obsahovala plnou moc. Na základě této plné moci bylo možné vyřídit celý proces změny dodavatele za zákazníka, a to zejména k ukončení smluvního vztahu se současným dodavatelem, a dále také pro žádost o registraci zákazníka u OTE a vyžádání schválení o registraci.

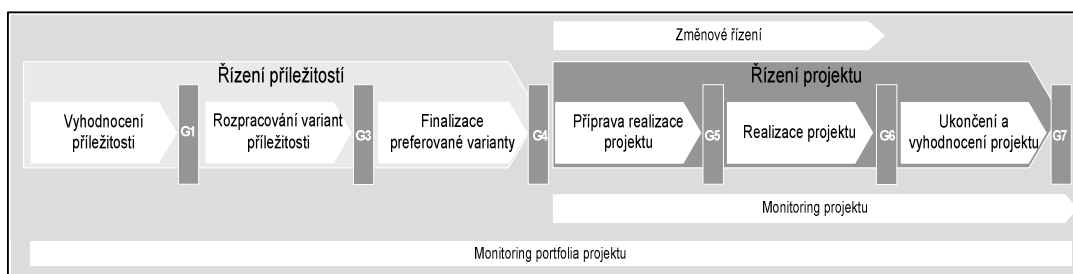
## 2.2.5 Oblast ICT

Pro prodej nové komodity plyn bylo zapotřebí vyvinout nový informační systém, který by podporoval nové nároky s plynem související. Bylo rozhodnuto, že nebude vyvíjen zcela nový systém, ale že se současný systém používaný pro obsluhu stávajících zákazníků rozšíří o nové funkcionality, především pro oblast změny dodavatele a komunikace s OTE a s ostatními obchodníky a dodavateli.

## 2.3 Zahájení a průběh projektu

Projekt byl zahájen na první schůzi řídicího výboru, kde byla natavena metodika řízení projektu. Bylo využito řídicí dokumentace pro řízení programů a projektů, jak ukazuje obrázek 8. V řídicí dokumentaci bylo definováno:

- nastavení rozsahu, týmů, odpovědností, komunikace, eskalace,
- zaměření se na správnou definici cílů a nastavení modelu sledování a řízení jejich plnění,
- řízení externích konzultantů v rámci SAP CIS týmu,
- řízení vazeb mezi oblastmi, týmy,
- interní a externí komunikační plán,
- řízení rizik na úrovni hlavního týmu projektu,
- forma a četnost reportingu.



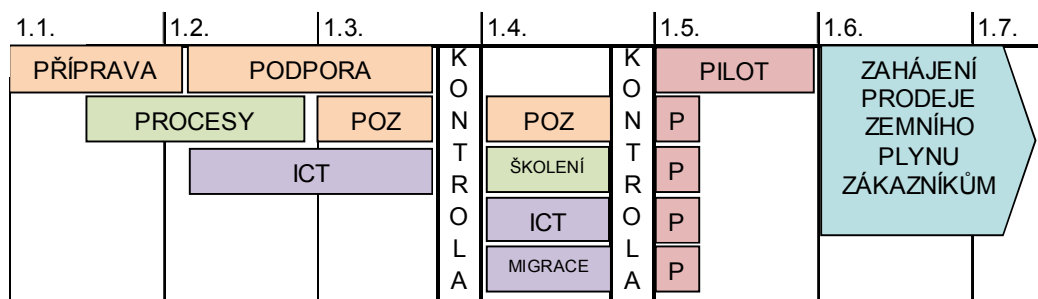
Obr. 8: Metodologie řízení projektu

Zdroj: Interní materiál ČEZ, a.s.

### 2.3.1 Průběh projektu

V přípravné fázi byla hlavním týmem projektu stanovena časová osa činností a jejich návazností, včetně prvků kontroly pro minimalizaci rizik spojených např. při zpoždění jedné z pracovních skupin. Při sestavování časové osy projektu bylo využito metody PERT. K jednotlivým činnostem byly vytvořeny optimistické ( $t_o$ ), pesimistické ( $t_p$ ) a pravděpodobné ( $t_m$ ) varianty délky trvání aktivity, z nichž byla podle vzorce  $t_e = (t_p + 4 t_m + t_o) / 6$  vypočtena délka trvání jednotlivých činností. Z Obrázku 9 je zřejmé, že hlavní tým

nastavil zároveň dostatečné časové rezervy pro kontrolu, aby eliminoval možné chyby a tím zpoždění projektu.



Obr. 9: Časová osa činností  
Zdroj: Vlastní zpracování

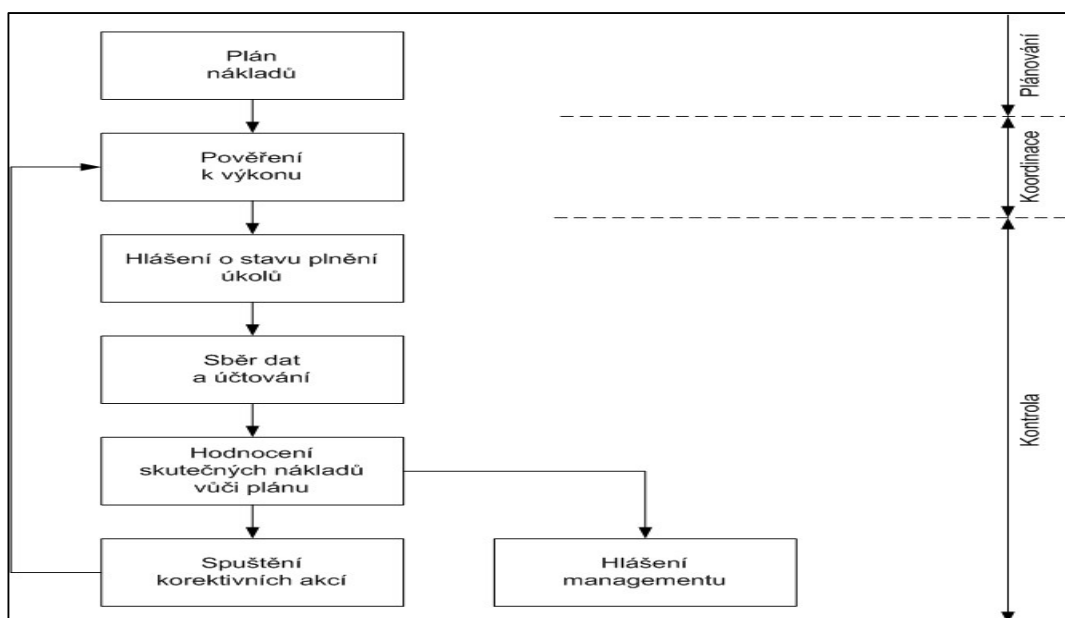
V realizační fázi projektu bylo velmi důležité správně koordinovat činnosti. Tým oblasti Péče o zákazníka byl závislý na podkladech týmu oblastí Podpora a Procesy, neboť bez jejich výsledků práce nemohl realizovat svá zadání. Stejně tak tým oblasti Školení nemohl bez znalosti výsledné podoby informačního systému připravit proškolení obsluhy na obsluhu nové komodity v systému SAP CIS, což bylo úkolem pracovní skupiny oblasti ICT.

Nastavení průběžných kontrol se velmi osvědčilo, na jejich základě bylo odhaleno několik pochybení. V případě ICT činností bylo kontrolou zjištěno, že v původním zadání přípravy informačního systému nebylo kalkulováno s některými funkcionalitami, na které bylo upozorněno pracovní skupinou Podpora. Konkrétně se jednalo o specifické požadavky od OTE na formát smluv na dodávky zemního plynu, které jsou od OTE schvalovány.

Před ostrým spuštěním prodeje byl naplánován pilotní provoz, který měl jednak otestovat, že bylo dosaženo všech dílčích cílů projektu, a také rozhodnout o prodejním kanálu, přes který se bude nabídka realizovat. Zahájení pilotu předcházela poslední řádná koordinační schůzka, kde byly představeny výsledky jednotlivých pracovních skupin. Vše bylo kontrolováno z hlediska předmětu projektu, časového rozvrhu projektu, rozpočtu projektu a kvality projektu. Výsledkem schůzky bylo konstatování, že je možné přistoupit k spuštění pilotního provozu. Zároveň byl dán pokyn pro spuštění komunikační kampaně, jak interní, tak externí.

### 2.3.2 Nákladová stránka projektu

Rozpočet projektu příslušel nejvyšší autoritě a zadavateli projektu, společnosti ČEZ, a.s. Po celou dobu trvání zde probíhal monitoring portfolia projektu, kde byly průběžně porovnávány skutečné náklady oproti plánovaným nákladům, odchylky byly hlášeny managementu společnosti a zároveň v případě negativních odchylek byly spouštěny korektivní akce. Jak probíhala kontrola nákladů projektu je patrné z Obrázku 10.



Obr. 10: Kontrola nákladů projektu  
Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost ČEZ, a.s. jako investor projektu byla držitelem a správcem business case, který zahrnoval veškeré kalkulace nákladů a výnosů, kalkuloval s odhadovanými maržemi, úsporami a dopadem do EBITDA společnosti. Detailní informace jsou z důvodu ochrany informací nepublikovatelné, v Tabulce 4 předkládám přehled sledovaných ekonomických ukazatelů.

Tab. 4: Přehled sledovaných ekonomických ukazatelů

<b>Investiční výdaje</b>	<b>Koeficienty</b>
Investice Zákaznické Služby	průměrné osobní náklady na FTE
Investice ICT	mzdová inflace
Investice Prodej	průměrné mzdové náklady FTE/rok
<b>Provozní náklady</b>	režijní náklady na zaměstnance
Náklady Zákaznické Služby	inflace
Náklady ICT	cena Outsourcingu
Náklady Prodej	režie
<b>Výnosy</b>	marže ZS
Výnosy Zákaznické Služby	Provozní náklady IT
Výnosy ICT	Zisková přírážka IT
Výnosy Prodej	<b>Výpočet CF</b>
<b>FTE - kumulovaně (interní)</b>	Vliv na EBITDA před zdaněním
FTE v daném roce (interní)	Vliv na EBITDA po zdanění
<b>FTE - kumulovaně (externí)</b>	Investice
FTE v daném roce (externí)	Odpisy
<b>Nákladová úspora</b>	<b>CF (po zdanění)</b>
<b>Hrubá marže</b>	<b>CF (kumulativně)</b>
<b>Dopad do EBITDA</b>	<b>Diskontované CF (kumulativně)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ČEZ, a.s.

Pro výpočet ekonomické efektivnosti projektu bylo použito metody NPV (čistá současná hodnota). Čistá současná hodnota je v dnešní době jedním z nejvhodnějších kritérií. Je v ní zahrnuta celá doba životnosti projektu, i možnost investování do jiného stejně rizikového projektu.<sup>13</sup> Kalkulace projektu dle NPV ukazovali návratnost investice již v roce 2012. Počítáno bylo s fixní diskontní i daňovou sazbou, s rostoucím indexem růstu cenové hladiny a konstantním indexem růstu mzdových nákladů. Do kalkulací rovněž vstupovaly závěry oddělení zabývající se tvorbou ceny, spadající pod ČEZ, a.s. Toto oddělení dodalo podklady cenových kalkulací pro zohlednění při výpočtech efektivnosti projektu a návratnosti investice. Tyto cenové kalkulace sloužily zároveň jako podklady oblasti Komunikace pro přípravu marketingové kampaně. Managementem společnosti bylo rozhodnuto, že hlavním sdělením marketingové kampaně bude, že Skupina ČEZ je novým

<sup>13</sup> Ekonomická efektivnost investic, [online]. [cit. 23. 4. 2012]. Dostupné z: < <http://www.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii>>



dodavatelem zemního plynu, jehož cena je minimálně o 5% levnější oproti dominantnímu dodavateli na příslušném distribučním území.

Do propočtů efektivnosti projektu byly rovněž zahrnuty jako nákladové složka bonusy 500,- Kč pro zákazníky, kteří se v období 10. 5. – 31. 8. 2010 rozhodli pro změnu dodavatele zemního plynu, náhled marketingové kampaně je v příloze D této práce.

Pro motivaci prodeje nového produktu obsluhou ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. bylo rozhodnuto, že za každou uzavřenou smlouvu bude zaměstnanci obsluhy vyplacena provize. Její výše se byla stanovena pásmově, dle celkového počtu uzavřených smluv tak, jak ukazuje Tabulka 5.

*Tab. 5: Provizní systém odměňování*

Počet uzavřených smluv v ks	Výše provize za uzavřenou smlouvu pro obsluhu / operátora	Výše provize za uzavřenou smlouvu pro vedoucí / supervizora
1 – 10	60,- Kč	30,- Kč
11 - 20	120,- Kč	60,- Kč
21 a více	200,- Kč	90,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

Tyto provize vstupovaly společně s predikcí počtu uzavřených smluv do kalkulace efektivnosti projektu ČEZ Plyn Retail, neboť se jedná o budoucí náklady vynaložené na akvizici nových odběratelů zemního plynu od Skupiny ČEZ.

### **3. Projekt Prodejní kanály**

ČEZ Zákaznické Služby doposud neměl zkušenosti s prodejem, ale pouze s péčí o zákazníka. Ta samozřejmě zahrnovala i uzavírání smluv na dodávky elektřiny, ale jednalo se pouze o vyřizování požadavků zákazníků, nikoli o aktivní prodej. Jak již bylo dříve uvedeno, obslužnými kanály jsou zákaznická centra, call centra a kanceláře smluvních partnerů. Výsledkem rozhodnutí Skupiny ČEZ o vstupu na trh zemního plynu jako další z dodavatelů, tedy výstupem projektu ČEZ Plyn Retail, bylo určit, který z těchto obslužných kanálů bude nejefektivnějším prodejním kanálem k dosažení cíle projektu a to získání 50 tisíc zákazníků za rok 2010 při zachování vysoké kvality péče o zákazníka měřené již uvedenými ukazateli.

V rámci projektu bylo rozhodnuto o spuštění pilotní akvizice jak na zákaznických centrech, tak na call centru. Kanceláře smluvních partnerů nebyly do pilotního projektu zahrnuty vzhledem k nedostatečnému vybavení pro evidenci příchozích zákazníků.

Týmy pro přípravu pilotního provozu a pro následné vyhodnocení byly sestaveny z vedoucích dotčených zákaznických center, vybraných supervizorů, interního trenéra a vedoucího odboru Zákaznická centra a vedoucího odboru Call centra.

#### **3.1 Zákaznická centra**

Pro pilotní projekt akvizice komodity plyn na zákaznických centrech bylo vybráno pět zákaznických center v Praze, Ostravě a Plzni, Liberci a Hradci Králové. Kritérii pro výběr byla:

- srovnatelný počet příchozích zákazníků,
- srovnatelná plynofikace regionu,
- různý region,
- srovnatelný počet pracovníků kanceláře.

Podmínkou spuštění akvizice bylo, aby byla obsluha vybraných zákaznických center proškolená na novou komoditu plyn včetně interního školení prodejních dovedností, dále byl obsluze dodán kontaktní skript jako podpůrný materiál pro prodej - viz Příloha B. S rozšířením standardů komunikace o prodejní skript se předpokládalo prodloužení doby obsluhy zákazníka, což přímo ovlivňovalo čekací dobu na zákaznickém centru. Akceptovatelná hranice negativního dopadu na tento sledovaný ukazatel (viz kapitola 1.3.5) byla stanovena na 90/20 (v té době byl standard 90/10), tedy prodloužení čekací doby na odbavení o 10 minut.

### 3.1.1 Popis pilotního prodeje

Výchozí předpoklady pilotu:

- období 10. – 31. 5. 2010,
- počty příchozích zákazníků dle údajů vyvolávacího systému,
- pilotnímu provozu nebudou předcházet marketingové aktivity,
- 70% příchozích zákazníků jsou odběratelé plynu,
- očištěno o zákazníky, kteří přišli na ZC s distribučním požadavkem,
- hlavní prodejní argumenty „**o 5 % levnější zemní plyn oproti dominantnímu dodavateli**“ a „**bonus 500,- Kč za uzavření smlouvy**“.

Jako možná zkreslení výsledků byly definovány tyto skutečnosti:

- pokrytí plynem není plošně stejné,
- na některých zákaznických centrech kampaň i mimo kancelář (Praha, Ostrava),
- nelze odlišit stejné zákazníky, kteří přišli 2 x,
- regionální kampaň konkurence,
- lidský faktor.

Měřené ukazatele:

- počet oslovených zákazníků nabídkou = počet odběratelů plynu,
- počet uzavřených smluv,
- počet odložených prodejů,

- dodržení ukazatele čekací doby.

Výše uvedené ukazatele bylo možné reportovat z nového informačního systému SAP CIS, pro detailnější záznamy o reakcích zákazníků na nabídku a pro případ, kdy zákazníka nevidujeme v informačním systému, byla obsluze dodána tabulka, v které byly zaznamenávány další, dodatečné údaje, jak ukazuje Tabulka 6. Obsluha neměla v pilotním provozu k dispozici žádné marketingové materiály, a bylo tedy třeba evidovat zákazníky, kteří projevíli zájem, ale své rozhodnutí odkládali do doby, než Skupina ČEZ oficiálně spustí marketingovou kampaň pro podporu prodeje nové komodity. Minimalizovala se tím ztráta prodejních příležitostí.

Tab. 6: Záznamový arch pilotu na zákaznických centrech

Zákazník	telefonní kontakt	má plyn ANO/NE	zájem o nabídku		rozmyslí se ANO/NE	zpětný kontakt ANO/NE	smlouva podepsána
			ANO	NE			
1.							
2.							
3.							
4.							

Zdroj: Interní materiál ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

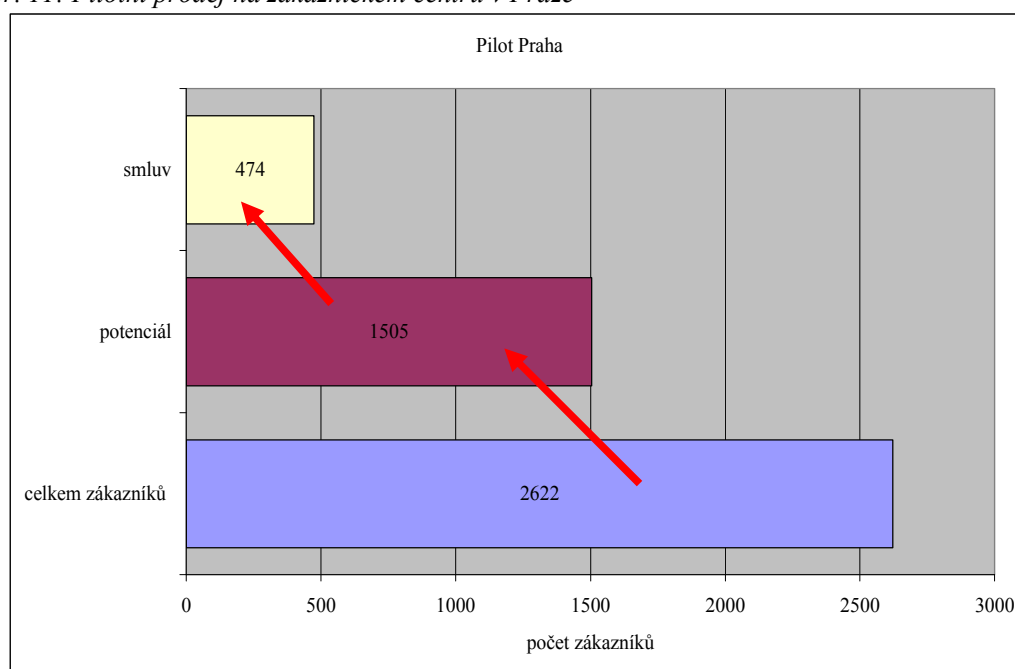
### 3.1.2 Výsledky a vyhodnocení pilotu

Výsledky pilotního prodeje byly velmi optimistické, údaje poskytnuté ze všech pilotních zákaznických center, byly vyhodnocovány na týdenní bázi a již po prvním týdnu napovídaly, že zákaznická centra budou patřit bezesporu k hlavnímu prodejnímu kanálu.

V prvé řadě byly importovány data z vyvolávacího systému o návštěvnosti zákaznických center v období pilotu, získané údaje byly následně doplněny ze systému SAP CIS o údaje o potenciálních odběratelích zemního plynu, a z tohoto počtu byli označeni ti zákazníci, s kterými byla uzavřena smlouva na změnu dodavatele zemního plynu. Pokud postavíme tato data proti sobě, můžeme zjistit, jaký je podíl odběratelů plynu na celkovém počtu zákazníků, kteří přicházejí na zákaznická centra vyřizovat vlastní požadavky. Procentuální podíl zákazníků s uzavřenou smlouvou z počtu odběratelů plynu nám vyjadřuje úspěšnost obsluhy při prodeji nové komodity. V pilotním provozu můžeme vynechat variantu, kdy je

zákazník odběratelem, ale nabídnout změnu dodavatele nelze, neboť je již zákazníkem Skupiny ČEZ. Tento případ by nastal v případě, že zákaznická centra obsluhují i segment velkoodběr, kde byl již prodej zemního plynu zahájen dříve. Grafické znázornění výsledků je zobrazeno na Obrázcích 11. až 15.

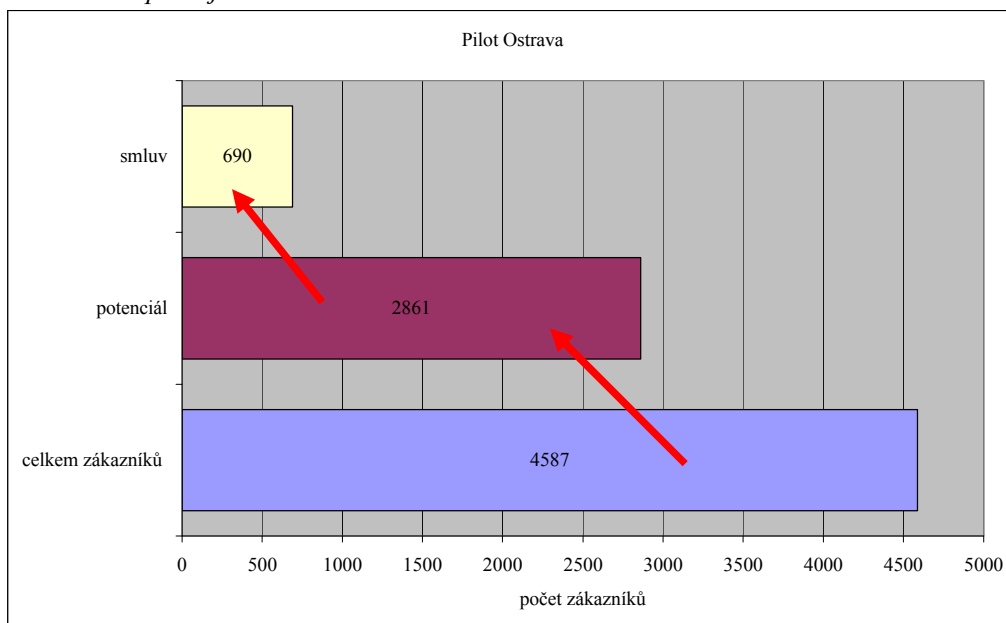
*Obr. 11: Pilotní prodej na zákaznickém centru v Praze*



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků pilotu v Praze

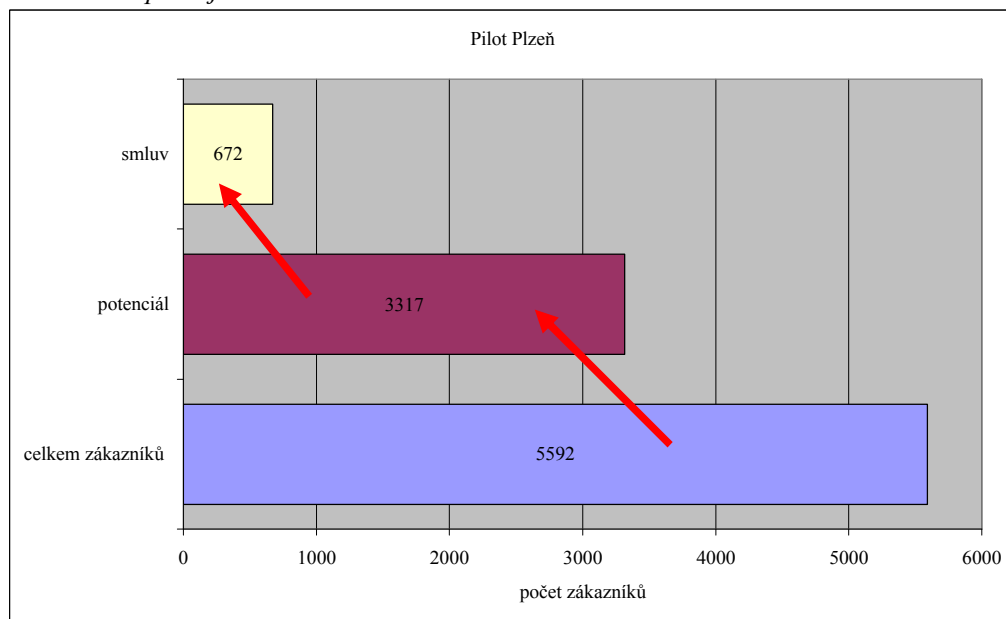
Graf ukazuje, že mezi příchozími zákazníky je nadpoloviční (57,4%) potenciál pro nabídku plynu. Z počtu oslovených zákazníků nabídkou změny dodavatele zemního plynu byla úspěšnost uzavření smlouvy ve 31,5 procentech.

Obr. 12: Pilotní prodej na zákaznickém centru v Ostravě



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků pilotu v Ostravě

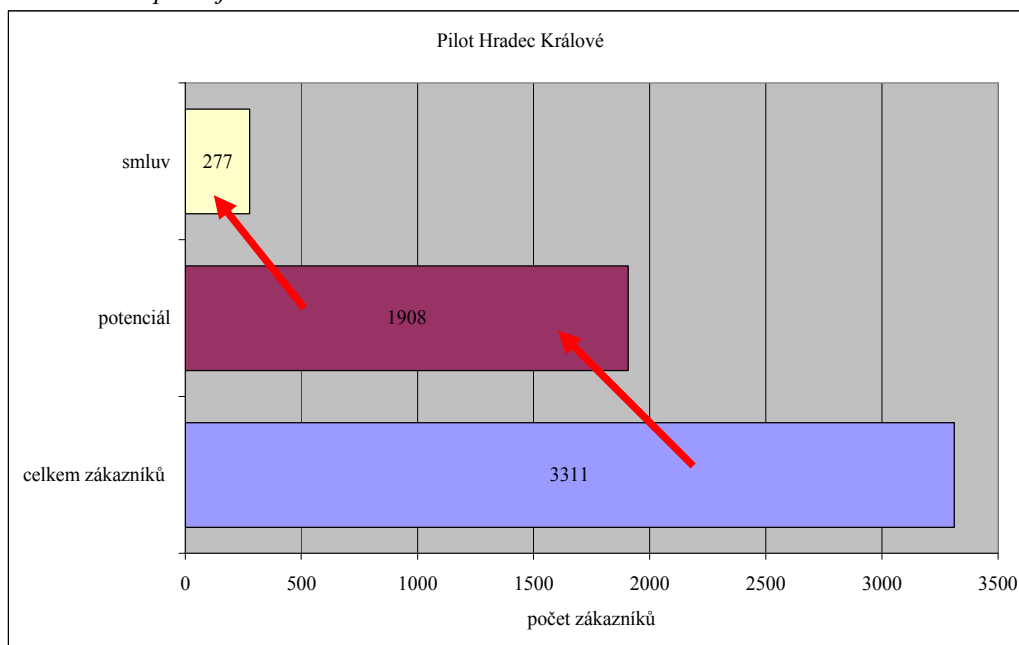
Obr. 13: Pilotní prodej na zákaznickém centru v Plzni



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků pilotu v Plzni

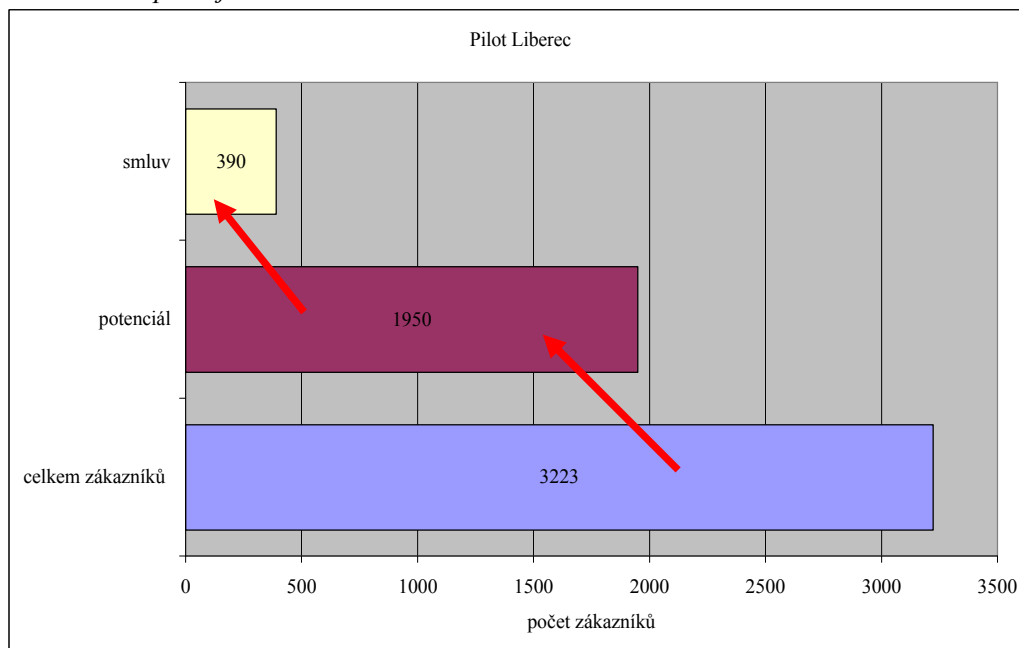
Rovněž v Ostravě i Plzni byl potenciál pro nabídku vyšší, než polovina příchozích zákazníků, úspěšnost prodeje se pohybovala mezi 20 a 24 procenty.

Obr. 14: Pilotní prodej na zákaznickém centru v Hradci Králové



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků pilotu v Hradci Králové

Obr. 15: Pilotní prodej na zákaznickém centru v Liberci



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků pilotu v Liberci

V Hradci Králové i v Liberci se situace opakovala, nadpoloviční potenciál příchozích zákazníků se potvrdil, V Hradci Králové však zaznamenali pouze 14% úspěšnost prodeje.

Jak ukazuje Tabulka 7, všechna pilotovaná zákaznická centra navštívilo více jak nadpoloviční počet odběratelů plynu, v průměru byl poměr oproti celkovému počtu zákazníků 60 procent.

Tab. 7: Vyhodnocení pilotu prodeje na zákaznických centrech

Zákaznické centrum	Celkem přichozích zákazníků	Počet odběratelů plynu	Poměr odběratelů v %	Počet uzavřených smluv	Procentuální úspěšnost
Praha	2622	1505	57%	474	31,5%
Ostrava	4587	2861	62%	690	24,1%
Plzeň	5592	3317	59%	672	20,3%
Liberec	3223	1950	61%	390	20%
Hradec Králové	3311	1908	58%	277	14,52%
<b>CELKEM</b>	<b>19335</b>	<b>11541</b>	<b>60%</b>	<b>2503</b>	<b>21,69%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků pilotního provozu na zákaznických centrech

### 3.1.3 Závěry pilotu na zákaznických centrech

Výsledky pilotního prodeje prokázali připravenost obsluhy na prodej nové komodity. Přes absenci marketingové podpory z počátku pilotního provozu a bez předchozích zkušeností byla obsluha schopna v uvedeném období dosáhnout **21,69%** úspěšnosti v prodeji zemního plynu. Předpoklad úspěšnosti byl před zahájením pilotu odhadnut na 15%. Odhad byl tedy pozitivně překonán o 6,69%. Navíc další potenciál pro prodej vzešel z odložených prodejů dle evidence obsluhy za zákaznických center, viz Tab. 6.

Výsledky byly podrobeny SWOT analýze, aby byla získána nejen pozitivní, ale i negativní zpětná vazba na pilotní provoz.

Silné stránky:

- znalost nové komodity,
- silné argumenty pro prodej (levnější cena, bonus),
- pozitivní zákaznická zkušenost (zákazník spokojen s řešením požadavku týkající se elektřiny – rád si volí ČEZ jako dodavatele zemního plynu),
- rychlé předávání zkušeností mezi obsluhou i mezi zákaznickými centry,
- opora v zákaznickém systému SAP CIS,



- silná motivace obsluhy pro nabídku změny dodavatele,
- obsluha odbavuje požadavky zákazníků i prodává.

Slabé stránky:

- obsluha nemá zkušenost s aktivním prodejem,
- zvýšení čekací doby zákazníků způsobené delší dobou obsluhy na přepážce,
- proces změny dodavatele (složitost procesu, který zákazníka odrazuje),
- negativní zkušenost zákazníka s ČEZ (pohledávky, nebo odpojení – zákazník odmítá nabídku),
- potřeba specifických dat o zákazníkovi – většinou zákazník nemá u sebe a je nutné znovu zákazníka kontaktovat pro doplnění.

Příležitosti:

- vybavení obsluhy detailnějšími informacemi o procesu změny dodavatele – možnost odpovědi na nestandardní dotazy zákazníků,
- trénink prodejních dovedností obsluhy – větší jistota při nabídce,
- vytvoření argumentační banky pro snazší zvládání námitek zákazníků,
- využití externích webových stránek pro dohledání specifických zákaznických dat (EIC kód, číslo místa spotřeby, číslo plynoměru).

Hrozby:

- nedostatečná mediální kampaň,
- marketingové aktivity konkurence,
- zvýšení nespokojenosti zákazníků z důvodu prodloužení čekací doby – negativní odraz v měřených ukazatelích (čekací doba, TRIM index),
- náklady na motivaci a akvizici (bonus) můžou přesáhnout plánovaný rozpočet.

**Závěrem pilotního provozu bylo konstatování, že zákaznická centra jako jeden z možných prodejních kanálů mohou být velkým přínosem při nových akvizicích zákazníků z důvodů velkého potenciálu příchozích zákazníků na zákaznická centra a schopnosti obsluhy prodeje.**

### 3.2 Call centra

Jako další z možných prodejních kanálů byl v rámci projektu ČEZ Plyn Retail testován prodej na call centru společnosti ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. Call centrum nabízí pro oslovení více možností, než zákaznické centrum, kde jde pouze o přímý kontakt se zákazníkem. Call centrum může pro akvizici využít zejména příchodzího hovoru, kdy zákazník kontaktuje linku s požadavkem týkajícím se elektřiny a operátorem je po vyřízení požadavku aktivně nabídnuta změna dodavatele zemního plynu. Další možností je aktivní telefonické kontaktování předem vytipovaných zákazníků s nabídkou nového výhodného produktu. Třetí možností je direct mail, tedy kontaktování zákazníka formou elektronické pošty. Jako poslední forma akvizice v rámci call centra bylo zvoleno oslovení zákazníka formou krátké textové zprávy.

Počátek pilotního provozu akvizice zákazníků na call centru byl naplánován stejně, jako zahájení pilotního provozu na vybraných zákaznických centrech. Doba trvání pilotu však byla kratší, než na zákaznických centrech, od 1. 5. 2010 do 7. 5. 2010, a to z důvodu zpoždění obdržení smlouvy od zákazníků z důvodu korespondenční komunikace. Tato odlišnost od způsobu akvizice na zákaznických centrech znamenala kalkulovat s vícenáklady spojenými jednak se zasíláním smluv poštou včetně odpovědních obálek a dále také s odesíláním krátkých textových zpráv. Rozložení pilotu na jednotlivé způsoby akvizice bylo následující:

- oslovení zákazníků v rámci inboundového hovoru – pilot 1,5 dne včetně přípravy,
- pilot na outboundové hovory – pilot včetně přípravy týmu 2 dny,
- direct mail – příprava 400 emailů a příprava databáze – 2 dny,
- SMS – příprava SMS a databáze – 0,5 dne.

Další dodatečné náklady, které nebyly v business case projektu kalkulovány, vznikly zařazením agenturních operátorů do pilotního provozu prodeje plynu, náklady na 5 minut práce agenturního pracovníka jsou 88,- Kč. Pro využití externích pracovníků bylo rozhodnuto z důvodu možnosti výběru jedinců, kteří již mají zkušenost s nabídkou a

prodejem po telefonu. Zvýšila se tím pravděpodobnost úspěchu prodeje, ale zároveň se i zvýšila cena za prodej. Předpokládané náklady znázorňuje Tabulka 8.

Tab. 8: Kalkulace nákladů na pilotní prodej na call centru

Způsob akvizice	Počet oslovených zákazníků	Předpokládaný počet získaných zákazníků	Náklady na získání zákazníků
Přímý outboundový hovor	300	60	39 600 Kč + obálky pro zákazníky, kteří mají zájem
Oslovení zákazníků v rámci inboundového hovoru	300	90	44 010 Kč + obálky pro zákazníky, kteří mají zájem
Direct mail a následný outboundový hovor	400	160	78 400 Kč + obálky pro zákazníky, kteří mají zájem
Oslovení zákazníků SMS	1000	30	1000 Kč + správa a příprava 20 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>2000</b>	<b>340</b>	<b>183 010 Kč + 10 200 Kč za obálky</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.1 Pilot příchozích hovorů

Pro zkušební prodej zákazníkům při příchozím hovoru na zákaznickou linku byl z důvodu předpokládaného prodloužení hovoru vybrán omezený počet operátorů, nebylo tedy pilotováno v rámci celého call centra. Prodloužení hovoru, které průměrně trvá 5 minut, se předpokládalo o 90 sekund. Pro tuto činnost bylo vybráno deset operátorů.

Při úspěšné nabídce, kdy zákazník souhlasil se změnou dodavatele, byly předvyplněné smlouvy zasílány zákazníkům k podpisu. Jednou z možností bylo zaslání na uvedený email zákazníka, druhá možnost byla zaslat smlouvu korespondenčně s přiloženou odpovědní zásilkou.

Výchozí předpoklady:

- operátoři proškoleni na nový produkt a na prodejní dovednosti,
- nabídka probíhá dle vytvořeného kontaktního skriptu, viz Příloha C,
- odbavování pouze obchodních požadavků,
- předpokládaný poměr odběratelů plynu 70%,

- hlavní prodejní argumenty „o 5 % levnější zemní plyn oproti dominantnímu dodavateli“ a „bonus 500,- Kč za uzavření smlouvy“.

Sledované ukazatele:

- počet hovorů celkem,
- počet odběratelů zemního plynu,
- počet zájemců o změnu dodavatele,
- počet uzavřených smluv.

### 3.2.2 Výsledky nabídky při příchozím hovoru

Po zkušebním provozu byly shromážděny údaje o počtech volajících, počtech odběratelů, počtech zájemců o změnu dodavatele a tyto údaje byly vyhodnoceny. Z celkového počtu 268 příchozích hovorů bylo zastoupeno 77,6% odběratelů plynu, potenciál byl tedy 208 zákazníků. Zájem o změnu dodavatele projevilo 55,2% volajících. Úspěšnost prodeje byla téměř 20%, podobně jaké na zákaznických centrech. Dalším potenciálním zákazníkům byly poštou zaslány podrobné informace o nabídce nové komodity, jak znázorňuje Tabulka 9.

Tab. 9: Výsledek inbound pilotu

Hovorů celkem	Má zájem o nabídku Plynu		Nemá plyn, nemá zájem		Zákazník chce zpětně kontaktovat (ze zájemců o plyn)		Přímo po telefonu sepsána smlouva (ze zájemců o plyn)		Zaslány materiály (ze zájemců o plyn)			
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Poštou		Mailem	
268	148	55,2%	120	44,8%	27	18,2%	29	19,6%	32	21,6%	82	55,4%

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.3 Pilot odchozích hovorů

V případě pilotního prodeje přes odchozí hovor bylo důležité předem připravit databázi zákazníků, kterým bude voláno. Ze zákaznického systému SAP CIS bylo vyfiltrováno 2000 zákazníků s rovnoměrným zastoupením napříč regiony české republiky s přihlédnutím k plynofikovaným lokalitám, u kterých byl evidován telefonní kontakt. U těchto zákazníků proběhla kontrola, zda již nebyli osloveni s nabídkou v rámci pilotu na zákaznických centrech a příchozích hovorů na call centrum.

Předpoklady pilotu a sledované ukazatele byly stejné jako v případě nabídky při příchozím hovoru, operátoři používali kontaktní skript pro aktivní nabídku plynu, viz příloha D. Předpokládaná doba hovoru byla stanovena na 10 minut.

### 3.2.4 Výsledky nabídky při odchozím hovoru

Během pilotu outboundové nabídky nového produktu bylo z připravené databáze obvoláno celkem 1237 zákazníků, dovoláno bylo celkem na 774 telefonních čísel. Zastoupení odběratelů plynu bylo v 82,5%, díky kvalitně připravené databázi.

Výsledky úspěšnosti však byly odlišné od nabídky při příchozích hovorech. Přímě bylo při telefonním hovoru uzavřeno pouze 28 smluv na změnu dodavatele zemního plynu, což představuje pouze 8% úspěšnost nabídky. Oslovení zákazníci v 53,7% volí následný kontakt, s rozhodnutím váhají. Detailní vyhodnocení podává Tabulka 10.

Tab. 10: Výsledky outbound pilotu

Dovoláno celkem	Má zájem o nabídku Plyn		Nemá plyn, nemá zájem, poradí se		Zákazník chce zpětně kontaktovat (ze zájemců o plyn)		Přímě po telefonu sepsána smlouva (ze zájemců o plyn)		Zaslány materiály (ze zájemců o plyn)			
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Poštou		Mailem	
774	348	45%	426	55%	187	53,7%	28	8%	76	21,8%	103	29,6%

Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.2.5 Pilot direct mail**

Před zkušební akvizicí formou direct mailu, tedy zasláním nabídek zákazníkům formou elektronické pošty, bylo třeba důkladné přípravy. Společně se zástupci ČEZ Prodej, s.r.o. byla vytvořena šablona mailu, který měl být zasílán zákazníkům. Email byl konstruován jako poděkování zákazníkovi za dlouholetou věrnost s nabídkou optimalizace energetických nákladů formou kontroly současného produktu odběru elektřiny a také formou nabídky změny dodavatele zemního plynu a tím úspory peněžních prostředků. K mailu byla přiložena předvyplněná smlouva s návodem jak postupovat s vyplněním specifických zákaznických dat o odběru plynu. Zároveň byla zákazníkovi nabídnuta v případě zájmu telefonická konzultace, nebo návštěva zákaznického centra pro detailní vysvětlení nabídky.

Kritérii pro přípravu databáze vybraného vzorku zákazníků pro oslovení byla regionální rovnoměrnost s přihlédnutím k plynofikaci regionů, dále skutečnost, zda vybraný zákazník je ze segmentu maloodběru/domácnost a zda nebyl dříve osloven nabídkou jiným způsobem (na zákaznickém centru, z call centra). Předpokládaná úspěšnost u zájemců o následný kontakt byla předpokládána 40%.

### **3.2.6 Pilot SMS nabídky**

Zasílání SMS nabídek zákazníkům rovněž předcházela příprava šablony SMS zprávy ve spolupráci s ČEZ Prodej, s.r.o. Ve zprávě byla nabídnuta optimalizace nákladů na energie domácností zvolením jednoho dodavatele energií – Skupinou ČEZ. V případě zájmu bylo nabídnuto volání na speciálně zřízenou zákaznickou linku. Ze zákaznického systému byl vyfiltrován seznam obsahující 1 300 000 unikátních mobilních čísel zákazníků, databáze byla očištěna o duplicity zákazníků, kterým byl zaslán direct mail, nebo kteří byly osloveni nabídkou z jiného pilotovaného kanálu. Pravděpodobnost zpětného kontaktování zákaznické linky byla odhadována na 3%.

### 3.2.7 Výsledky direct mailu a SMS

Vyhodnocení pilotu direct mailu a SMS nabídky proběhlo 14 dní po odeslání nabídek. Důvodem byl předpoklad pomalejší reakce zákazníků na tyto formy nabídek. Další specifikum těchto pilotů bylo, že nebylo možné získat údaj o penetraci odběratelů plynu mezi oslovenými zákazníky, stejně tak nebylo možné získat údaj o odmítnutí nabídky. Podrobné výsledky a sledované ukazatele jsou zobrazeny v Tabulce 11.

Tab. 11: Výsledky pilotu direct mail a SMS

	Odesláno celkem	Má zájem o konzultaci		Kontakt speciální linky		Zaslána podepsaná smlouva mailem zpět		Přímo po telefonu sepsána smlouva (z volajících zpět a zpětně kontaktovaných)	
	Počet	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
<b>SMS</b>	<b>3000</b>			<b>116</b>	<b>3,9%</b>			<b>83</b>	<b>71,6%</b>
<b>MAIL</b>	<b>600</b>	<b>67</b>	<b>11,2%</b>			<b>18</b>	<b>3%</b>	<b>49</b>	<b>73,1%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků není možné vyčíslit úspěšnost nabídky u odběratelů plynu, tedy potenciálních zákazníků, zajímavý údaj je počet přímo uzavřených smluv z poštu volajících zpět, který dosahuje nadpoloviční úspěšnosti. Je třeba doplnit, že z celkového počtu zákazníků, kteří volali zpět na speciální zákaznickou linku, nebo kteří byli zpětně kontaktováni a následně odmítli nabídku změny dodavatele, bylo pouze 13, tedy 7,1%. Ostatních 170 zákazníků buď nebylo majiteli odběru plynu, nebo požadovalo čas na rozmyšlenou a přislíbili návštěvu na nejbližším zákaznickém centru.

### 3.2.8 Závěry pilotu na call centru

Pilotní prodej na call centrum společnosti ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o., který byl rozdělen do 4 etap v závislosti na typu oslovení zákazníka nabídkou, prokázal, že operátoři call centra jsou proškoleni a připraveni na prodej nové komodity. Jednotlivé formy oslovení zákazníků však mají své pozitivní i negativní stránky.

V případě nabídky při příchozím hovoru je úspěšnost prodeje na velmi vysoké hodnotě. Schopnost využít potenciálu na 19,6% je srovnatelné se zákaznickými centry. K výsledku je však třeba pohlížet i ze strany kvality obsluhy, neboť hlavním posláním zákaznické linky zůstává obsluha zákazníků a vyřizování jejich požadavků. Při pohledu na ukazatele kvality za zkušební období je patrné, že prodloužení průměrné doby hovoru o 2,5 minuty bude mít v momentě ostrého prodeje negativní dopad na dostupnost call centra pro zákazníky.

V nabídce při odchozím hovoru byla zaznamenána podstatně nižší míra úspěšnosti, 8% využití potenciálu je nižší, než odhadovaná úspěšnost. Zároveň z pohledu kvality obsluhy znamená vyčlenění operátorů pouze pro tuto činnost riziko v podobě přesunu požadavků na zákaznické lince na nižší počet operátorů. To může jistě způsobit zhoršení dostupnosti call centra a v důsledku ovlivnit výsledky zákaznické spokojenosti měřené TRIM indexem.

Rovněž prodej formou direct mailu a SMS nabídky znamená vyčlenění určitého počtu operátorů a tedy prodloužení čekací doby zákazníků na zákaznické lince. Z pohledu udržení kvality poskytovaných služeb call centrem je tento způsob rizikový. Také výsledky úspěšnosti prodeje touto formou nenasvědčují o efektivitě způsobu akvizice nových zákazníků.

SWOT analýza, které byl podroben pilotní prodej na call centrum, doplnila výsledky SWOT analýzy pilotu na zákaznických centrech. V mnoha ohledech byla uskutečněna stejná zjištění, zároveň se však ukázala specifika a odlišnosti call centra od zákaznických center.

Silné stránky:

- zkušenost s novou komoditou,
- vytvoření zákaznických skupin (věk, region),
- nabídka v příchozím hovoru,
- u inbound hovorů, pokud je zákazník spokojen s obsluhou v rámci svého požadavku, je pro něj nabídku plynu „třešničkou na dortu“,
- zapojení operátorů a jejich rozpoznávacích schopností, kdy je nabídka vhodná,
- předávání know-how mezi operátory.



Slabé stránky:

- navigace po telefonu (vyhledávání dat zákazníka ze smlouvy nebo faktury),
- nárůst průměrné doby příchozího hovoru na 7,5 minuty,
- doba odchozího hovoru v průměru 12 minut,
- průměr z hlediska dovolání na třetí pokus,
- korespondenční cesta pro návrat smlouvy od zákazníka.

Příležitosti:

- možnost nabídky prodeje v příchozích hovorech a zároveň doplnit nabídku do veškeré odchozí komunikace vůči zákazníkům,
- osobní rozvoj operátorů,
- rozšířit podpůrné materiály na míru zákazníkovi (call skripty, šablony atd.),
- koupě databáze plynofikovaných odběratelů,
- využít doručovací služby pro zaslání smluv.

Hrozby:

- nedostatečná mediální kampaň,
- kampaně ostatních obchodníků na trhu,
- vliv na provoz call centra a na časy ostatních interakcí v návaznosti na plnění KPI,
- nedostatek proškolených operátorů v oblasti prodejních dovedností.

Rozhodnutí o formě akvizice na call centru nebylo jednoduché. Každá varianta přinášela kladné i záporné efekty. Ve spojitosti s výsledky pilotního provozu na zákaznických centrech, bylo rozhodnuto následovně:

- **prodej pomocí cílených hovorů zákazníkům nebude realizován z důvodu nízké efektivity a negativním dopadům na ukazatele kvality,**
- **na webových stránkách společnosti bude umístěn poptávkový formulář pro akvizici zákazníků, který bude předáván na operátory call centra k vyřízení,**

- **prodej při příchozích hovorech bude realizován vzhledem k jeho vysoké míře úspěšnosti, negativní dopad na dostupnost zákaznické linky bude řešen zvýšením počtu operátorů,**
- **managementem společnosti byl upraven ukazatel SL call centra na 85/1,**
- **direct mailu a SMS nabídek nebude využito, ale jako podpůrný prostředek prodeje bude do veškeré korespondence /mail, pošta, SMS/ přidána nabídka.**

### **3.3 Ukončení projektu Prodejní kanály**

Projekt Prodejní kanály byl závěrečnou částí projektu ČEZ Plyn Retail. Hlavním úkolem bylo nalézt nejvhodnější akviziční kanál pro prodej nové komodity, zároveň však bylo možné ověřit, zda bylo dosaženo vytyčených dílčích cílů projektu.

V oblasti ICT bylo pilotním prodejem otestováno, zda je informační systém připraven pro obsluhu nové komodity. Nově implementované funkcionality systému vykazovaly funkčnost a stabilitu, nebyly zjištěny žádné závažné chyby.

Proškolení obsluhy na novou komoditu a prodejní dovednosti pracovním týmem Procesy bylo připraveno velmi kvalitně, výsledky zkušebního prodeje ukázali, že program připravených školení je dostačující pro prodej nové komodity. Velmi pozitivně byl obsluhou hodnocen kontaktní skript, který zjednodušil nabídku změny dodavatele a obsluhu naváděl při prodejním hovoru krok za krokem, aby nebylo opomenuto nic důležitého.

Projektový tým Komunikace spustil v průběhu pilotu interní i externí kampaň v médiích, tisku a na internetu, což způsobilo znatelný nárůst zájmu z řad zákazníků v posledních dnech pilotu. Marketingové materiály pro podporu prodeje, ceníky, všeobecné podmínky atp. byly dodány na zákaznická centra v dostatečných množstvích, aby vše bylo připraveno pro ostré spuštění prodeje od 1. 6. 2010.

Managementem společnosti byl vytvořen plán prodejů a rozdělen na jednotlivá zákaznická centra. Plán byl konstruován na počty evidovaných uzavřených smluv na změnu dodavatele zemního plynu. V návaznosti na plány prodejů byly upraveny firemní KPI, kam byl implementován ukazatel plnění plánu prodejů, jak ukazuje Tabulka 12.

Tab. 12: KPI zaměstnanců ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

ukazatel	kvantitativní			Prodej plynu	kvalitativní		
	SLA				SLA		
	SL 90/20	chybovost	produktivita		Mystery	Náslechy	CSF
váha v %	15	5	5	25	20	20	10
min. plnění v %	90	99,95	80	80	83	80	80

Zdroj: Vlastní zpracování

## **4. Realizace prodeje zemního plynu**

V této kapitole bude představeno vybrané zákaznické centrum, kde bude detailně popsána implementace a transformace v prodejní kanál. Na výsledcích prodeje bude možné ukázat úspěšnost přeměny. Dále bude zhodnocen projekt ČEZ Plyn Retail, který byl zakončen pilotním prodejem na zákaznických centrech a call centru. Jak již bylo řečeno, pro akvizici nových zákazníků byly jako prodejní kanály vybrány zákaznická centra a v případě call centra forma prodeje při příchodním hovoru. Poslední část kapitoly bude věnována návrhu opatření pro zvýšení prodeje s ohledem na zjištěné informace z akvizice za stanovené období.

### **4.1 Zákaznické centrum Česká Lípa**

Zákaznické centrum v České Lípě patří mezi 24 kontaktních míst společnosti ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. Svou velikostí patří mezi menší zákaznická centra, interně označována jako zákaznická centra II. Zákaznické centrum je v provozu od vzniku společnosti, kdy zanikly jednotlivé regionální společnosti a pro obsluhu zákazníků byla založena společnost ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. Do té doby byla kancelář v provozu jako kontaktní místo společnosti Severočeská energetika, a.s. a sloužilo pro vyřizování zákaznických žádostí o připojení, ukončení a převodů smluv, plateb faktur, řešení pohledávek atp.

#### **4.1.1 Personál zákaznického centra**

Zákaznické centrum má 6 přepážek pro odbavování příchodích zákazníků, zaměstnává tedy 6 zaměstnanců plus vedoucího zákaznického centra. Personál zde pracoval v době, kdy kanceláře spadaly pod Severočeskou energetiku a v momentě přeměny na zákaznické centrum bylo využito jeho dlouholetých znalostí v oblasti energetiky. Obsluhu tvořily ženy, vedoucím byl muž. V momentě příprav na prodej nové komodity, byl tým posílen, z důvodu odchodu jedné pracovnice na mateřskou dovolenou, o dalšího muže. Při výběrovém řízení na uvolněnou pozici již byla jedním z hlavních kritérií profesní zkušenost s prodejem.

#### 4.1.2 Výsledky v oblasti kvality obsluhy

Měřené ukazatele kvality obsluhy jsou obsahem kapitoly 3.1. Zákaznické centrum v České Lípě se dlouhodobě řadí mezi stabilní a kvalitní kanceláře, stanovené ukazatele kvality plní nad minimální stanovenou hranici.

Návštěvnost zákaznického centra je dlouhodobě vyrovnaná a proto je možné plánovat přítomnost na pracovišti s ohledem na historii výtěžnosti. Z tohoto důvodu nevykazuje ukazatel SL markantních výkyvů, ale drží stabilně vysokou úroveň na 93,4%.

Ukazatel chybovosti dlouhodobě nabývá hodnoty 99,98%, což je způsobeno dlouholetým působením pracovníků zákaznického centra v energetice, dále pravidelnými týmovými meetingy, kde jsou předávány formou prezentací veškeré novinky a změny v procesech a postupech. Obsluha je do prezentování zapojena, pravidelně se střídá, čímž je zajištěna zainteresovanost a rovněž odpovědnost za předání informací.

Produktivita jednotlivců je poměrně stabilní, pohybuje se v rozmezí 83 – 96 %. Výkyvy je možné pozorovat v letních měsících, nejedná se však o specifikum tohoto zákaznického centra, ale o celorepublikový trend zapříčiněný letními dovolenými.

Z kvalitativních ukazatelů dosahuje centrum v České Lípě nejlepších výsledků v Mystery indexu, a to napříč všemi zákaznickými centry Skupiny ČEZ. Průměrná hodnota 94% je výsledkem systematické práce vedoucího zákaznického centra, který pravidelně a průběžně zkouší obsluhu z možných scénářů požadavku skrytého zákazníka. Forma zkoušení je zvolena skupinově, aby se každý pracovník poučil z chyb druhého, a rovněž se mohl podílet na zlepšení formou zpětné vazby. Díky tomuto tréninku vykazuje obsluha vynikajících výsledků ukazatele náslechy, kde je rovněž dlouhodobě s hodnotou 98% na prvních příčkách mezi zákaznickými centry.

Tyto výsledky odráží i poslední ukazatel kvality, CSF, který je v průměru 97%. Souhrnný pohled výsledků sledovaných kvantitativních a kvalitativních ukazatelů podává Tabulka 13.

Tab. 13: Průměrné roční výsledky KPI ukazatelů zákaznického centra Česká Lípa

ukazatel	kvantitativní			kvalitativní		
	SLA			SLA		
	SL 90/10	chybovost	produktivita	Mystery	Náslechy	CSF
váha v %	20	10	10	25	25	10
min. plnění v %	90	99,95	80	83	80	80
Výsledek v %	93,4	99,98	91,6	94	98	97

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tabulky 13 je zřejmé, že zákaznické centrum Česká Lípa patří mezi jedno z nejlepších center Skupiny ČEZ. Zajímavé bude sledovat výsledky po spuštění prodeje zemního plynu.

## 4.2 Kroky přeměny a implementace

Prodej zemního plynu koncovým zákazníkům ze segmentu domácnost/maloodběr byl zahájen 1. 6. 2010. Spuštění prodeje předcházela řada opatření, které bylo třeba do data ostrého prodeje splnit. Jednalo se zejména o seznámení zaměstnanců s novým produktem, proškolení obsluhy, implementace a seznámení s novým informačním systémem, nastavení procesů spojených s obsluhou nové komodity a motivovat zaměstnance k pozitivnímu přístupu k této změně. Tato opatření byla výstupy z projektu ČEZ Plyn Retail.

### 4.2.1 Školení zaměstnanců

Pracovní tým Procesy připravil v průběhu února 2010 harmonogram školení. Jednalo se o školení zaměřené na nový produkt, cílem školení bylo vybavit obsluhu zákaznických center vědomostmi a znalostmi o problematice zemního plynu, jeho dodávek koncovým zákazníkům, o legislativních úpravách prodeje této komodity, procesu změny dodavatele, termínů a postupů, které je nutné dodržet. Obsahem školení bylo také seznámení s novým informačním systémem, resp. implementací nových komponent pro zadávání změny dodavatele. Obsluze byly dodány potřebné manuály a pracovní postupy. Pracovníci zákaznického centra v České Lípě včetně vedoucího byli postupně proškoleni v průběhu března a dubna 2010. Školení bylo organizováno interně.

Druhým školením, které připravila pracovní skupina Procesy, byl trénink prodejních dovedností. Byla vybrána externí agentura, která ve spolupráci s ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. připravila školení obsahující nejen prodejní dovednosti obecně, ale uzpůsobené speciálně na pečovatelský kanál, kterým zákaznická centra byly. Důraz byl kladen na modelové situace, zapracování prodejního stromu do stávajících standardů obsluhy (viz Příloha A). Obsluze byla dodána argumentační banka pro zvládání námitek zákazníků, která vzešla z pilotního provozu na vybraných zákaznických centrech a call centru. Školení pracovníků z České Lípy proběhlo v květnu 2010.

Koncem května 2010 uspořádal vedoucí zákaznického centra v České Lípě z důvodu komplexní připravenosti týmu opakovací školení, kde byl znovu přestaven nový produkt a zejména trénovány prodejní dovednosti v modelových situacích. Obsluha tak byla připravena na nabídku změny dodavatele, na vyzdvižení hlavních užitků, které zákazníkům odběr zemního plynu od Skupiny ČEZ přinese a na práci s námitkami zákazníků. V tréninku bylo použito marketingových materiálů, které byly doručeny na každé zákaznické centrum, jako pomůcky pro posílení prodejních argumentů. Orientace v ceníku je pro obsluhu nezbytná, zdlouhavé hledání informace může v zákazníkovi vzbudit pocit neprofesionality prodejce a odradit od podpisu smlouvy.

#### **4.2.2 Nový zákaznický systém**

V průběhu května byl na pracovní stanice obsluhy implementován nový zákaznický systém, v průběhu instalace byla obsluha seznámena s hlavními změnami. Nové funkcionality byly pracovním týmem ICT konstruovány tak, aby jejich užívání bylo obdobné se stávajícími komponentami pro obsluhu odběratelů elektřiny. Díky příručkám, které obsluha obdržela na produktovém školení, bylo ovládání rychle pochopeno.

#### **4.2.3 Nové procesy**

Vedoucí zákaznického centra měl za úkol zajistit implementaci nových procesů tak, aby nedocházelo ke kolizním situacím, které by v důsledku poškodily zákazníka. Jednalo se o nastavení pravidel evidence a odesílání zákaznických smluv k zpracování a archivaci, dále

o kontrolu smluvní dokumentace, zda byla dodána veškerá potřebná zákaznická data. Kopie smluv byly ukládány na zákaznickém centru, citlivá data byla začerněna.

#### 4.2.4 Plán prodeje

Dalším úkolem vedoucího bylo rozdělit plán prodeje zemního plynu na jednotlivé referenty na zákaznickém centru. Managementem společnosti byl plán na první 4 měsíce prodeje stanoven propočtem 1 smlouva na referenta na den. Při stanovení individuálních plánů bylo zapotřebí přihlédnout k jednotlivým pracovním rolím zaměstnanců. Vzhledem k odlišnostem vykonávané práce (pracovní zařazení) a tím rozdílného vytížení pracovníka, byl plán stanoven poměrně dle průměrného počtu obslužených zákazníků, neboť zákazník byl považován za potenciál pro prodej. Plány zákaznického centra v České Lípě ukazuje Tabulka 14 a byly stanoveny kvartálně, s měsíčním vyhodnocováním.

Tab. 14: Individuální plány pro červen a 3. kvartál roku 2010 zákaznického centra Česká Lípa

Referent	Zařazení	červen	červenec	srpen	září	CELKEM
Referent 1	I.	22	18	20	20	<b>80</b>
Referent 2	I.	23	18	20	20	<b>81</b>
Referent 3	II.	25	21	24	24	<b>94</b>
Referent 4	II.	25	21	24	24	<b>94</b>
Referent 5	III.	10	15	17	17	<b>59</b>
Referent 6	III.	27	27	27	27	<b>108</b>
CELKEM		<b>132</b>	<b>120</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>516</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při seznámení obsluhy s individuálními plány byl představen i schválený provizní systém pro podporu prodeje, viz Tab. 5. V souvislosti s plánem prodejů byla obsluze nastíněna a propočtena příležitost zvýšení jejich měsíčních i, ve vztahu ke KPI, kvartálních příjmů.

Dalším nástrojem pro podporu prodeje byla vedoucím zákaznického centra vyhlášena motivační soutěž, jejíž výherce získal od vedoucího pozvání na oběd. Soutěž byla vyhodnocována každých 14 dní, vyhodnocení probíhalo dle procentuálního plnění vůči plánu v sledovaném období.



### 4.3 Zhodnocení přeměny

Referenti zákaznického centra v České Lípě si byli díky opakovanému školení na konci měsíce května jisti ve svých znalostech a nabídka změny dodavatele probíhala již od prvního dne prodeje. Z počátku byly reakce zákazníků negativní, neboť o možnosti odebrat od Skupiny ČEZ i zemního plynu nevěděli. Důsledkem bylo prodloužení doby odbavení zákazníka, neboť obsluha nový produkt představovala do detailu. Tento fakt se odrazil ve zhoršení ukazatele SL, kdy výsledek za prvních 14 dní měsíce června vykazoval hodnotu 78%. Vedoucím centra bylo obsluze nařízeno přihlídnout při nabídce aktuálnímu počtu čekajících zákazníků ve frontě.

V průběhu měsíce, kdy byla spuštěna marketingová kampaň v médiích, se reakce zákazníků změnily, neboť stoupla informovanost zákazníků a obsluha nebyla nucena detailně vysvětlovat princip změny dodavatele. Ukazatel SL se postupně zlepšil na minimální požadovanou hodnotu, konkrétně na 90,2%.

#### 4.3.1 Prodejní výsledky

Po prvním měsíci prodeje na zákaznickém centru v České Lípě byly vyhodnoceny výsledky vůči plánu prodeje. Celkový počet uzavřených smluv na změnu dodavatele byl k 30. 6. 2010 celkem 145 kusů, což představovalo přeplnění plánu o 9,85%. Výsledky ostatních zákaznických center za období 1. 6. – 30. 6. 2010 v porovnání s plánem jsou zobrazeny v Tabulce 15.

Tab. 15: Výsledky prodeje za období 1. 6. – 30. 6. 2010

zákaznické centrum	region	Plán v ks	Prodej v ks	Plnění v %
Praha	západ	345	165	47,83
Ústí nad Labem	sever	276	258	93,48
Ostrava	Morava	345	340	98,55
Frýdek- Místek	Morava	132	144	<b>109,09</b>
Olomouc	Morava	184	182	98,91
Karviná	Morava	132	125	94,70
Opava	Morava	132	141	<b>106,81</b>

Děčín	sever	184	170	92,39
Pardubice	východ	276	245	88,77
Plzeň	západ	368	371	<b>100,81</b>
Liberec	sever	276	256	98,46
Kolín	východ	230	231	<b>100,43</b>
Česká Lípa	sever	132	145	<b>109,85</b>
Chomutov	sever	184	163	88,59
Teplice	sever	184	159	88,33
Šumperk	východ	132	98	74,24
Karlovy Vary	západ	230	219	95,22
Kladno	západ	230	214	93,04
Hradec Králové	východ	276	270	97,83
Nový Jičín	Morava	132	114	86,36
Cheb	západ	132	133	<b>100,76</b>
Česká Třebová	východ	132	111	84,09
Trutnov	východ	132	107	81,06
Mladá Boleslav	západ	184	126	68,48
<b>celkem</b>		<b>4960</b>	<b>4487</b>	<b>90, 46</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

Celkové plnění na 90,46% bylo managementem společnosti hodnoceno jako výborný výsledek vzhledem k nulovým zkušenostem obsluhy s prodejem. Prodeje nové komodity vykazoval dobrou připravenost ve všech dílčích oblastech projektu ČEZ Plyn Retail:

- marketingová komunikace,
- ICT,
- procesy,
- péče o zákazníka,
- podpora.

#### 4.3.2 Zjištěné nedostatky

Při detailním hodnocení prodeje nové komodity ve vztahu ke kvalitě zpracování projektu ČEZ Plyn Retail a přeměny pečovatelského kanálu v prodejní je třeba časového odstupu. Složitost procesu změny dodavatele zemního plynu, který od podpisu smlouvy zákazníkem do zahájení dodávek od Skupiny ČEZ trvá přes 3 měsíce, znamená riziko, kdy se mohou projevit nedokonalosti a nedostatky přeměny.

V druhé polovině roku 2010, po počátku prodeje nové komodity na zákaznických centrech, se projeví nedostatky zejména v oblasti podpory a zpracování žádostí o změnu dodavatele. Zejména se jednalo o nedostatečné kapacity oddělení správy smluvních vztahů, které přebíralo uzavřené smlouvy ze zákaznických center a dále je zpracovávalo. Ukázalo se, že často docházelo k prodlevám ve zpracování smluv, což vedlo k pozastavení změny dodavatele ze strany OTE. Lhůty pro podání žádostí na OTE jsou pevně stanovené a neexistují výjimky, které by bylo možné poskytnout. Bylo zapotřebí personálně posílit kapacity pracoviště, neboť zákaznická centra vykazovala vysokou produktivitu v uzavírání nových smluv. Zároveň byly aktualizovány procesy zpracování smluv, aby bylo docíleno vyšší efektivity a eliminována nedodržení termínů.

Dalším z problémů, který vyvstal v průběhu roku, byl konkurenční boj. RWE jako protivník Skupiny ČEZ na trhu se zemním plynem využíval veškerých zákonných možností, kterými prodlužoval zpracování žádostí o ukončení, díky čemuž následně docházelo k nedodržení lhůt ze strany ČEZ. Na úrovni managementů společností byla vyvolána jednání o nápravě tohoto stavu. Výsledek jednání byl pozitivní, v rámci společností byla nastavena pravidla komunikace a sdílení informací, aby v důsledku konkurenčního boje nebyl poškozen zákazník.

Z pohledu marketingu byla příprava na prodej nové komodity zdařilá. Produkt byl připraven konkurenceschopně, podpora prodeje reklamní kampaní v médiích přilákala na zákaznická centra nové zákazníky, marketingové materiály byly přehledné a poutavé.

Nové funkcionality informačního systému nevykazovali žádné výpadky, prostředí pro správu zákaznických dat bylo připraveno uživatelsky, funkčně a stabilně. Jednou z nových funkcionalit, která výrazně pomohla k zvýšení spokojenosti zákazníků, byl automatický

informační systém, který zasílal zákazníkům informace o stavu vyřízení jejich žádostí o změnu dodavatele formou SMS. Zákazník tak byl stále informován.

Hodnocení proškolení obsluhy je třeba rozdělit na část produktovou a část prodejních dovedností. Během více jak půlročního prodeje byly týmem Procesy shromažďovány dotazy ze zákaznických center a z oddělení správy smluvních vztahů týkající se produktu zemní plyn. Dotazy byly analyzovány, porovnány s původním rozsahem produktového školení a v případech, kdy byl dotaz uznán jako oprávněný, neboť problematiky dotazu nebyla v manuálu produktu obsažena, byly vydány aktualizace pracovních postupů a metodik s doplněními a distribuovány na obsluhu. Ve většině případů se jednalo o podněty vzešlé z průběhu prodeje, které nebylo možné v prvotní přípravě předpokládat jako např. postup při neoprávněné demontáži plynového měřidla.

#### **4.3.3 Prodejní dovednosti obsluhy**

Rozdílné výsledky jednotlivých zákaznických center nasvědčovali o nedokonalosti proškolení obsluhy na prodejní dovednosti, resp. bylo možné usuzovat, že ne každý referent zvládl přeměnu z pečovatele na prodejce. Pro pracovníky, kteří z delšího časového hlediska vykazovali podprůměrné výsledky v prodeji, byly organizovány další vlny školení prodejních dovedností. Opět byla oslovena původní agentura, s kterou byl připraven scénář školení se zaměřením na efektivitu v prodeji.

Dalším opatřením pro zlepšení prodejních výsledků bylo vysílání vedoucího zákaznického centra Česká Lípa, který byl od počátku zapojen do přípravy spuštění akvizice na zákaznických centrech a měl bohaté prodejní zkušenosti, na zákaznická centra, kde prováděl koučing obsluhy. Jak uvádí Rosen<sup>14</sup> „*coaching is the art of creating new possibilities that didn't exist before*“ (koučing je umění vytvořit nové možnosti, které dříve neexistovali). Zjištění vzniklá z těchto návštěv byla předána rovněž jako podněty, které byly zapojeny do dalších vln školení.

---

<sup>14</sup> ROSEN, K. Coaching salespeople into sales champions – a tactical playbook for managers and executives. John Wiley & Sons, 2008, s. 6. ISBN 978-0-470-14251-6.

Třetím způsobem zlepšení dovedností prodeje referentů byly stáže na jiných zákaznických centrech. Česká Lípa vykazovala velmi dobré výsledky v prodeji, a proto byli jednotliví referenti vysíláni na jiná zákaznická centra, aby předali získané zkušenosti a dovednosti ostatním. Na jiných zákaznických centrech byla nabídka změny dodavatele činěna formou prezentace produktu, nikoli nabídky užiteků pro zákazníka. Docházelo tak k přehlcení zákazníka informacemi a v důsledku negativní reakce zákazníka. Návštěvy úspěšných prodejců tento stav změnil a prodejci díky zlepšení úspěchů v prodeji získali větší jistotu a sebedůvěru.

#### 4.3.4 Splnění cíle projektu ČEZ Plyn Retail

Hlavním cílem projektu ČEZ Plyn Retail byla realizace nabídky a prodeje plynu zákazníkům z řad malooběru a domácností a získání 50 tisíc zákazníků za rok 2010. Spuštěním prodeje 1. 6. 2010 byla splněna polovina tohoto cíle, splnění druhé poloviny bylo možné vyhodnotit počátkem roku 2011. Průběžné výsledky prodejů na zákaznických centrech a call centru ještě v září 2010 nasvědčovali splnění cíle na 89%, jak ukazuje Tabulka 16.

Tab. 16: Výsledky prodejů za rok 2010

Prodejní kanál	Plán od 1. 6. – 31. 12. 2010	Plnění v ks k 30. 9. 2010	% plnění	Run rate (predikce dle minulého vývoje)	Plnění od 1. 9. – 31. 12. 2010	Plnění v ks k 31. 12. 2010	% plnění
ZC	42000	21105	50,3 %	89%	<b>37023</b>	48260	114,9 %
CC	7500	3825	51 %	89%	<b>3825</b>	7650	102 %
WEB	500	257	51,4 %	89%	<b>233</b>	490	98 %
<b>CELKEM</b>	<b>50000</b>	<b>25187</b>	<b>50,9 %</b>	<b>89%</b>	<b>41081</b>	<b>56400</b>	<b>112,8 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V posledním kvartále roku 2010 byla vyhlášena motivační soutěž pro vedoucí zákaznických center a pro supervizory call centra o zahraniční dovolenou pro dvě osoby. Jak ukazuje Tabulka 17, připravily vedoucí jednotlivých řadu lokálních marketingových aktivit, jejichž výsledkem bylo **dosažení vytčeného cíle 50 tisíc zákazníků již počátkem prosince 2010. Konečný výsledek k 31. 12. 2010 činil 56 400 smluv.**

Tab. 17: Regionální aktivity pro dosažení zvýšení prodeje ZP

č.	Popis kampaně
1.	Akviziční email na starosty obcí v okolí Plzně
2.	Letáky s nabídkou změny dodavatele v tramvajích (Plzeň, Praha)
3.	Letáky s nabídkou změny dodavatele v MHD (Ústí nad Labem, Mladá Boleslav)
4.	SMS přání k narozeninám s nabídkou změny dodavatele (Kladno, Karlovy Vary)
5.	Reklama v místních novinách (Chomutov, Teplice, Děčín, Cheb, Pardubice)
6.	Motivace zákazníků – voucher 500,- Kč do OC Tesco (Hradec Králové, Ostrava)
7.	Stánek v OC (Olomouc, Liberec, Frýdek Místek)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.

#### 4.4 Vyhodnocení projektu ČEZ Plyn Retail

Po spuštění prodeje nové komodity a před splněním cíle projektu bylo řídicím výborem vyhotoveno vyhodnocení projektu. Němec<sup>15</sup> ve své knize Projektový management popisuje vyhodnocení jako „*vypracování oficiální závěrečné zprávy o dosažených výsledcích a vyhodnocení průběhu projektu*“. Jedná se vlastně o sumarizování dílčích vyhodnocení úkolů jednotlivých projektových skupin, které byly v průběhu projektu vypracovávány.

Závěrečná zpráva obsahovala:

- vyhodnocení průběhu a realizace přeměny,
- vyhodnocení efektivnosti přeměny,
- zprávu o změnách a jejich odůvodnění,
- prohlášení o ukončení projektových prací,
- prohlášení o seznámení zúčastněných osob o ukončení projektu.

Závěrečná zpráva byla předána managementu ČEZ, a.s. jako vlastníkově a sponzorovi projektu. Projektový tým obdržel za přípravu a realizaci projektu ocenění *Best Project*

<sup>15</sup> NĚMEC, V. Projektový management. Grada Publishing, 2002, s. 110. ISBN 80-247-0392-0.

*Management in CEZ Group.* Za klíčové charakteristiky ovlivňující úspěchu projektu byly určeny:

- koordinace napříč Skupinou ČEZ (3 integrované dceřiné společnosti, 6 útvarů z ČEZ, a.s., 40 pracovníků v projektových týmech),
- vyjednávání s externími subjekty (3 obchodníci s plynem, 3 distribuční společnosti, OTE, Energetický regulační úřad),
- nastavení procesů pro plyn (více jak 50),
- vstup na nový komoditní trh (proškolení obsluhy na prodejní dovednosti).

Nákladový rámec projektu byl překročen o 3% z důvodu přeplnění cílů o 13%, což mělo pozitivní dopad do cash-flow Skupiny ČEZ.

## 5. Návrh opatření pro zvýšení prodejů

Před návrhem dalších opatření je třeba shrnout aktuální situaci v ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o., dlouhodobě dosahované výsledky prodejů, detailně tyto výsledky vyhodnotit s rozpadem na jednotlivé prodejní kanály, na jednotlivé kanceláře a prodejce. Důležitým vstupem pro návrh dalších opatření není jen trend prodejů, ale jsou také informace z řad prodejců, neboť oni získávají zpětnou vazbu na produkt od zákazníků.

V roce 2011 bylo v prodejních kanálech Skupiny ČEZ uzavřeno celkem 111 236 smluv na dodávky zemního plynu. Z 59% se na tomto výsledku podílela zákaznická centra, 32% podíl patřil akvizici při příchodím hovoru na call centru, 1% plnění byla dosažena přes webový formulář na internetových stránkách společnosti. Zbýlých 8% plnění vykazala kontaktní místa smluvních partnerů, u kterých byl v průběhu roku také spuštěn prodej zemního plynu. Detailní přehled prodejů zobrazuje Tabulka 18.

Tab. 18: Výsledky prodejů za rok 2011

ZC region	plán	počet	plnění
Morava	15000	17756	118%
Východ	14200	13905	98%
Sever	13200	16237	123%
Západ	17400	17185	99%
<i>mezisoučet</i>	<i>59800</i>	<i>65083</i>	<i>109%</i>
<b>CC region</b>			
PLZ 1	10100	11724	116%
PLZ 2	12000	11528	96%
ZAB	12000	12436	104%
<i>mezisoučet</i>	<i>34100</i>	<i>35688</i>	<i>105%</i>
<b>Smluvní Partneři</b>	<b>10000</b>	<b>9220</b>	92%
<b>WEB</b>	1100	1245	113%
<b>CELKEM</b>	<b>105000</b>	<b>111236</b>	<b>106%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.



## **5.1 Současný trend na prodejních kanálech**

V posledních měsících jsou výsledky prodejů klesající, na zákaznická centra dochází menší počet zákazníků, provoz na call centru rovněž vykazuje klesající tendenci. Zákazníci více preferují elektronickou komunikaci pro vyřizování svých požadavků. Snižuje se tím počet potenciálních odběratelů, kterým je možné nabídnout změnu dodavatele. Mezi zákazníky je také vysoké procento odběratelů od Skupiny ČEZ. Přesto jsou některá zákaznická centra schopna plnit ambiciózní plány prodeje, což ukazuje i na rozdíly v prodejních dovednostech mezi pracovníky na centrech. V médiích chybí podpora produktu plynu od Skupiny ČEZ, zatímco konkurenční marketingové aktivity zastoupeny jsou. Konkurence navíc přichází s novými, zejména cenově zajímavějšími nabídkami, což je v současnosti nejúčinnější motiv pro zákazníky.

## **5.2 Možná opatření**

Při analýze současných trendů prodejů je možné, jak již bylo v úvodu této kapitoly nastíněno, nalézt několik hlavních příčin, které ovlivňují klesající prodeje. Pro zvrácení negativních tendencí je třeba tyto zaměřit se na tyto příčiny, zkoumat je a nalézt řešení pro jejich odstranění. Jsou to:

- potenciál
- personál
- marketing
- produkt

### **5.2.1 Potenciál**

Klesající trend návštěvnosti zákaznických center a příchozích hovorů na call centrum způsobuje snížení příležitostí prodeje. Negativní vliv má také vysoký poměr zákazníků, kteří již jsou odběrateli od ČEZ.

Příležitost, jak zvýšit potenciál pro prodej, je v zákaznících, kteří na zákaznická centra a call centrum Skupiny ČEZ nechodí, resp. nevolají. Jedná se o zákazníky z jiných distribučních území a dále o zákazníky, kteří nemají potřebu řešit požadavky týkající se energií, tedy nevstupují do aktivního kontaktu.

Způsoby pro oslovení těchto zákazníků navrhuji tyto:

- D2D prodej,
- cílený outbound prodej.

D2D (z angl. door to door) prodej je zcela odlišný druh prodeje, než jaký Skupina ČEZ provozovala doposud. Jisté podobnosti lze nalézt v prodeji segmentu velkoodběr, kde obchodní zástupci společnosti ČEZ Prodej, s.r.o. aktivně oslovují firmy. Důvodem volby tohoto prodejního způsobu je oslovení nových zákazníků, čímž se markantně rozšíří zákaznický potenciál. D2D agenti mohou být vysíláni cíleně do lokalit, které jsou vzdáleny od zákaznických center a které jsou s jistotou plynofikovány. D2D prodej proto může být velice efektivní, ačkoli je zároveň třeba zmínit možná rizika tohoto způsobu prodeje, jako je nákladnost a riziko lidského faktoru (např. podvodné jednání agentů)

Prodej s využitím operátorů při odchozím hovoru byl již v roce 2010 pilotován a výsledky byly neuspokojivé. Příležitost zde vidím v případě, kdy bude zakoupena věrohodná databáze zákazníků z cizích distribučních území a bude využito služeb profesionálních prodejců po telefonu (externího call centra). Přínosem je nejen zvýšení prodejů zemního plynu, ale zároveň akvizice zákazníků pro odběr elektřiny. Při přípravě prodeje touto formou je rovněž třeba důkladné nákladové analýzy pro zjištění efektivnosti tohoto prodejního kanálu.

### **5.2.2 Personál**

Rozdílné výsledky jednotlivých zákaznických center ukazují na různé úrovně prodejních dovedností referentů. V situaci, kdy klesá počet příchozích zákazníků a stoupá zastoupení odběratelů zemního plynu od Skupiny ČEZ, jsou perfektní prodejní dovednosti nutností pro úspěch. Prostor pro změnu vidím v zaměření na slabší prodejce, věnování prostředků

do opětovného proškolení, nebo investování do obměny zaměstnanců zákaznických center, neboť v současnosti je prodej prioritou Skupiny ČEZ a zaměstnávání personálu, který nebyl schopen přeměny v prodejce je neefektivní. Pracovní trh v současné době poskytuje velmi dobré podmínky pro získání profesionálních prodejců.

### **5.2.3 Marketing**

Pro posílení návštěvnosti zákaznických center a zvýšení počtu příchozích hovorů je třeba zvýšit aktivity v oblasti propagace produktu zemní plyn od ČEZ. Posílením marketingových aktivit v tisku a médiích na celonárodní úrovni je možné docílit vyšší informovanosti a vzbuzení zájmu těch, kteří o možnosti změny dodavatele nevědí. Formou lokální inzerce je možné efektivně oslovit vybraná plynofikovaná území, aktivitami formou příspěvků na odborných internetových serverech je možné oslovit další potenciální skupinu zákazníků. Naváže se tak na první vlnu marketingové kampaně při počátku prodeje, podpoří se tím prodej prostřednictvím D2D agentů i outboundové akvizice na cizích distribučních územích. Formou lokální inzerce je možné oslovit

### **5.2.4 Produkt**

Vzhledem k agresivní nabídce konkurence v současné době se domnívám, že je třeba podrobit současnou nabídku dodávek zemního plynu aktualizaci. Turbulentní stav na trzích s energiemi dlouhodobé prognózy vývoje, avšak v kontextu hospodářské krize může být fixace ceny na delší období motivačním faktorem pro nerozhodnuté zákazníky. Rovněž se domnívám, že bonus pro zákazníky, který byl nabízen na počátku prodeje zemního plynu Skupinou ČEZ, může přesvědčit váhající zákazníky k změně dodavatele.

Přehled navržených aktivit pro zvýšení prodejů včetně časové osy aktivit je graficky znázorněn v Tabulce 19.

Tab. 19: Návrh a časový sled aktivit pro podporu prodeje zemního plynu

AKTIVITA	ČASOVÁ OSA - MĚSÍCE						
	06	07	08	09	10	11	12
Pořízení databáze							
D2D prodej							
Outbound prodej							
Marketingová kampaň							
Školení							
Obměna zaměstnanců							
Vývoj produktu							
Nasazení produktu							

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Závěr**

Skupina ČEZ patří mezi nejvýznamnější firmy na českém trhu. Působí v deseti státech střední a východní Evropy. Činnost Skupiny ČEZ je na území české republiky zaměřena zejména na výrobu, distribuci a prodej elektřiny, tepla a nově zemního plynu a s tím související údržbu přenosové soustavy. Největší obraty Skupiny ČEZ jsou generovány prostřednictvím výroby a prodeje elektrické energie koncovým zákazníkům.

Důležitým faktorem výběru dodavatele elektrické energie a plynu jsou poskytované služby. Společnost ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. zajišťuje prodej a obsluhu více jak 7 miliónům zákazníků a je zodpovědná za poskytování kvalitních služeb, které zvyšují loajalitu zákazníků.

V kontextu světové hospodářské krize byl i na Skupinu ČEZ vyvinut tlak na optimalizaci nákladové stránky podnikání a nalezení nových příležitostí k zvýšení příjmů. Liberalizace trhu s energiemi a vlastnictví rozsáhlé sítě kontaktních míst nabídlo možnost vstupu na trh se zemním plynem. Připravit prodej a obsluhu nové komodity byl zásluhou legislativních úprav obchodování s energiemi náročný úkol.

Projekt ČEZ Plyn Retail měl za úkol připravit prodej zemního plynu koncovým zákazníkům. V průběhu projektu byly vyvinuty nové funkcionality informačního systému pro obsluhu a prodej zákazníkům, byly vytvořeny desítky procesů, postupů a metodik, byla připravena smluvní dokumentace, příručky a manuály pro prodejce, marketingová kampaň pro uvedení nového produktu na trh a přichystána školení nového produktu a prodejních dovedností. Jedním z úkolů projektu bylo zvolit vhodný prodejní kanál pro prodej.

Projekt prodejní kanály otestoval prodej celkem pěti způsoby, prostřednictvím zákaznických center, při příchozích hovorech na zákaznickou linku, aktivním kontaktování zákazníků prostřednictvím telefonu, mailu, nebo SMS. Za nejefektivnější způsob podle kritéria úspěšnosti prodeje byl zvolen prodej referenty na zákaznických centrech a prodej při vyřizování požadavků volajících na zákaznickou linku.

Úlohou školitelů, vedoucích zákaznických center a supervizorů na call centru bylo systematickou prací vytvořit ze zaměstnanců, kteří poskytovali doposud péči, prodejce

nového produktu. Výsledky prodejů za rok 2010 ukázali, že se podařilo transformovat úsek péče o zákazníka v plnohodnotný prodejní kanál. Tím byl potvrzen úspěch projektu ČEZ Plyn Retail.

Přechodem z péče k prodeji v ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o. začíná nová etapa fungování společnosti. Na zákaznických centrech a call centru jsou v současnosti prodejci, kteří dokáží zároveň poskytovat péči na vysoké úrovni. Úsilím managementu společnosti by mělo být nejen hledání nových možností akvizice zákazníků pro zvýšení prodejů, ale také stabilizovat portfolio stávajících zákazníků, zabránit odchodům zákazníků vhodnou a úspěšnou retencí. Tím bude dosaženo dlouhodobé prosperity společnosti a nebudou ohroženy příjmy Skupiny ČEZ.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 11th ed. London: KOGAN PAGE, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [2] ČEZ. *Roční zpráva za rok 2005 ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.* [online]. [cit. 12. 12. 2011]. Dostupné z: <<http://intranet.cez.cz/index.asp>>
- [3] ČEZ. *Výroční zpráva Skupiny ČEZ za rok 2010* [online]. [cit. 18. 12. 2011]. Dostupné z: <<http://www.cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocnizpravy.html>>
- [4] ČEZ. *Výroční zpráva za rok 2008 ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.* [online]. [cit. 15. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://intranet.cez.cz/index.asp>>
- [5] ČEZ. *Výroční zpráva za rok 2010 ČEZ Zákaznické Služby, s.r.o.* [online]. [cit. 15. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://intranet.cez.cz/index.asp>>
- [6] CHADIM, T. Výpočtová pomůcka Ekonomická efektivnost investic, [online]. [cit. 23. 4. 2012]. Dostupné z: <<http://www.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii>>
- [7] Konsolidační celek. *Internet ČEZ, a.s.* [online]. [cit. 12. 12. 2011]. Dostupné z <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/prehled-spolecnosti-a-konsolidacni-celek.html>>
- [8] KOŠŤAN, P. a O. ŠULERŘ. Firemní strategie plánování a realizace. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [9] KOTLER, P. Marketing Management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1359-4.
- [10] NEWBOLD, R. C. Project Management in the Fast Lane Applying the Theory of Constraints. CRC Press, 1998. ISBN 978-1-57444-195-6.
- [11] NEWTON, R. Úspěšný projektový manažer. Grada Publishing, 2008. s. 20. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [12] NĚMEC, V. Projektový management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 110. ISBN 80-247-0392-0.

- [13] ROSEN, K. Coaching salespeople into sales champions A tactical playbook for managers and executives. John Wiley & Sons. 2008, s. 6. ISBN 978-0-470-14251-6.
- [14] SPÁČIL, A. Péče o zákazníky. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1.
- [15] SLA smlouva. *Příloha B Kvalita služeb dohodnutá ke smlouvě o poskytování služeb, 2006* [online]. [cit. 15. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://intranet.cez.cz/index.asp>>
- [16] Unbundling. *Internet ČEZ, a.s.* [online]. [cit. 14. 1. 2012]. Dostupné z <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/evropska-agenda/otazky-a-odpovedi.html#4>>
- [17] Vyhláška č. 540/2005 Sb. o kvalitě dodávek elektřiny a souvisejících služeb v elektroenergetice [online]. [citace 15. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlaska-c-540-2005-sb-o-kvalite-dodavek-elektřiny-a-souvisejicich-sluzeb-v-elektroenergetice>>
- [18] Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích (energetický zákon). In: ÚZ Zákon o ochraně ovzduší, Energetický zákon. 2011. ISSN 1802-8373



## **Seznam příloh**

- Příloha A: Formulář hodnocení následků na zákaznických centrech
- Příloha B: Kontaktní skript pro prodej plynu – zákaznická centra
- Příloha C: Kontaktní skript pro prodej plynu – inbound na call centru
- Příloha D: Kontaktní skript pro prodej plynu – outbound na call centru

**Příloha A: Formulář hodnocení náslechů na zákaznických centrech**

**FORMULÁŘ KVALITY**

**ZC/SP**

JMÉNO KONZULTANTA

DATUM

ČÍSLO KONTAKTU

ROZVOJOVÝ PLÁN		TERMÍN	OVĚŘÍ
1.			
2.			

**1) PÉČE – VÁHA 40%**

**A. SOFT DOVEDNOSTI – VÁHA 40 %**

PRŮBĚH HOVORU		40%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	STANDARDNÍ POZDRAV	20	ANO/NE	
2.	IDENTIFIKACE POŽADAVKU = jak budeme postupovat	20	ANO/NE	
3.	REKAPITULACE / OVĚŘENÍ POCHOPENÍ	20	ANO/NE	
4.	NABÍDKA DALŠÍ POMOCI	20	ANO/NE	
5.	STANDARDNÍ ROZLOUČENÍ	20	ANO/NE	
POZNÁMKA:				

KOMUNIKACE		60%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA JMÉNEM	15	0, 1, 2, 3	
2.	AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ	20	0, 1, 2	
3.	STYL JEDNÁNÍ	25	0, 1, 2, 3	
4.	VEDENÍ ROZHOVORU	25	0, 1, 2, 3	
5.	JAZYKOVÉ PROSTŘEDKY	15	0, 1, 2, 3	
POZNÁMKA:				

**2. HARD DOVEDNOSTI – VÁHA 60%**

ŘEŠENÍ POŽADAVKU		100%		
		VÁHA V %	ŠKÁLA	HODNOCENÍ
1.	IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA	10	ANO/NE	
2.	ODBORNOST	45	0, 1, 2, 3	
3.	VYUŽITÍ IS (informační systémy)	20	0, 1, 2, 3	
4.	ZÍSKÁNÍ A EVIDENCE KONTAKTNÍCH ÚDAJŮ	20	0, 1, 2, 3	
5.	UNBUNDLING	5	ANO/NE	
POZNÁMKA:				

VÝSLEDEK BLOKU „PÉČE“

**FORMULÁŘ KVALITY****ZC/SP****2) PRODEJ – VÁHA 60%****A. SOFT DOVEDNOSTI = PRODEJNÍ DOVEDNOSTI – VÁHA 40%**

<b>PRODEJNÍ DOVEDNOSTI</b>		<b>100%</b>		
		<b>VÁHA V %</b>	<b>ŠKÁLA</b>	<b>HODNOCENÍ</b>
1.	TYPOLOGIE ZÁKAZNÍKA = PŘÍZPŮSOBENÍ SE TYPU	10	ANO/NE	
2.	PREZENTACE UŽITKŮ (FORMOU OTÁZEK)	30	ANO/NE	
3.	ZVLÁDNUTÍ NÁMITEK	25	0, 1, 2	
4.	AKTIVNÍ NÁVRHY NA UZAVŘENÍ OBCHODU	25	ANO/NE	
5.	REAKCE NA KUPNÍ SIGNÁLY	10	0, 1, 2	
POZNÁMKA:				

**B. HARD DOVEDNOSTI – VÁHA 60%**

<b>ODBORNÉ ZNALOSTI</b>		<b>100%</b>		
		<b>VÁHA V %</b>	<b>ŠKÁLA</b>	<b>HODNOCENÍ</b>
1.	PREZENTACE ZÁKLADNÍCH VÝHOD SMLOUVY	20	ANO/NE	
2.	VIZUALIZACE (využití ceníků, kalkulátoru a dalších materiálů)	20	ANO/NE	
3.	PROPOČET ÚSPORY	20	ANO/NE	
4.	SMLOUVA / JASNÁ DOHODA	40	0, 1, 2	
POZNÁMKA:				

**VÝSLEDEK BLOKU „PRODEJ“****VÝSLEDEK CELKEM**

## Príloha B: Kontaktní skript pro prodej plynu – zákaznická centra

Zákaznická centra: Aktivní AK - Plyn	
Fáze hovoru	Závazné (doporučené) formulace
<div> <div> Pozdrav, nabídnutí místa, představení  Identifikace požadavku a zákazníka  Řešení požadavku  Shrnutí; ověření porozumění  <b>Aktivní nabídka služeb a produktů</b>  Nabídka další pomoci  Standardní rozloučení </div> <div> Aktivní nabídka plynu se také může objevit v jakékoli fázi rozhovoru. Vždy dle aktuální situace. </div> </div>	
<p>Pane/paní ..., rád/a bych Vás informoval/a o možnosti přechodu k naší společnosti jako dodavateli Plynů.</p> <p>Hlavní výhodou u společnosti ČEZ Prodej je úspora 5% z celkové konečné ceny za dodávku plynu oproti Vašemu současnému dodavateli.</p> <p>Mezi další výhody, které získáte přechodem k naší společnosti, patří:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- veškerá administrativa spojená se změnou dodavatele bude zajištěna z naší strany. Vy pouze podepíšete Smlouvu o sdružených službách dodávky plynu oprávněnému zákazníkovi" a plnou moc.</li> <li>- možnost vyřízení požadavků souvisejících s plynem a elektřinou na jednom místě</li> <li>- možnost využití naší zákaznické linky 24 hodin denně 7 dní v týdnu</li> <li>- velká síť zákaznických center a smluvních partnerů</li> </ul> <p>Další podstatnou výhodou pro vás je, že při zahájení dodávky plynu získáte od společnosti ČEZ Prodej za každé odběrné místo bonus v hodnotě 500 Kč. (akce platí pro období od 1.6. do 31.7.2010)</p> <p>Pane/paní ..., můžeme nyní provést změnu dodavatele nebo Vám mohu poskytnout ještě další informace?</p> <p>Varianty:</p> <p>1) Poskytnout další informace 2) Provést změnu dodavatele 3) Ne, nechci nic</p>	
<p>1) Poskytnout informace:</p> <p>Co konkrétně by Vás zajímalo?</p> <p>Varianty řešení pro různé otázky zákazníků</p>	
Je přechod k ČEZu zpoplatněný?	Přechod k naší společnosti je ZDARMA.
Na jak dlouhou dobu mi uzavřete smlouvu?	Smlouva se uzavírá standardně na dobu určitou, 24 měsíců ode dne podpisu smlouvy. Po uplynutí doby trvání smlouvy se její platnost i účinnost opětovně prodlouží, a to vždy o 12 měsíců.
Stanete se i mým distributorem?	Společnost ČEZ Prodej bude zajišťovat dodávku plynu. Dopravu (distribuci) bude nadále zajišťovat příslušný distributor ve Vaší lokalitě.
Kolik budu mít uzavřených smluv na plyn?	Smlouvu uzavřete pouze s námi. Prostřednictvím smlouvy o Sdružených službách dodávky pro Vás zajistíme nejen dodávku plynu, ale vyřídíme i vše potřebné s Vaším distributorem.
Jak dlouho bude trvat vyřízení změny dodavatele?	Doba přechodu k jinému dodavateli je dána výpovědní lhůtou současného dodavatele a je stanovena v obchodních podmínkách. (obvykle 3 měsíce). O přesném datu zahájení dodávky od ČEZ Prodej budete informováni formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodávky Vám bude zaslán uvítací dopis s potřebnými informacemi.
Dostanu nějakou další slevu když přejdu k Čezu s ELE i plynem	(I pro nabídku elektřiny platí výhody v podobě jednoduchého postupu změny dodavatele a pohodlné komunikace v podobě speciální zákaznické linky a e-mailu - pouze interní kampaň) V případě elektřiny nemůžeme vedle dlouhodobě nižších cen proti konkurenci poskytnout další speciální slevy nebo bonusy. Vzhledem ke skutečnosti, že ČEZ Prodej zaujímá dominantní postavení na trhu s elektřinou v České republice, nemůže z důvodu ochrany hospodářské soutěže poskytovat slevy při dodávce elektřiny selektivně zvoleným skupinám zákazníků (např. zaměstnancům Skupiny ČEZ).
Můžu si někde spočítat tedy svoji cenu plynu?	Orientační cenu včetně úspor si můžete vypočítat také sám/sama na internetové adrese .... (kalkulačka)..... Pro výpočet úspory využijte údaje (období, spotřeba, charakter odběru) z poslední faktury za dodávku plynu.
Pokud chci platit zálohy hned jak začnu odebírat plyn - je to možné?	Ano - tato varianta je možná - ale v tomto případě se vám datum dodávky plynu posouvá na 1.1.2011. Veškeré ostatní výhody vám zůstanou samozřejmě zachovány.
Můžeme nyní provést změnu dodavatele?	
<p>2) Ano - Provést změnu dodavatele</p> <p>Vyplňte se zákazníkem formulář "Smlouva o sdruž. službách dodávky plynu";</p> <p>A) Zákazník zná všechny údaje do formuláře a formulář podepsal (Metodika_Pořízení dat M_3.6.3.e)</p> <p><b>Rekapitulace:</b> Pane/paní ..., provedli jsme společně změnu dodavatele plynu, o přesném datu zahájení dodávky Vás budeme informovat formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodávky Vám bude zaslán uvítací dopis s potřebnými informacemi.</p> <p>B) Zákazník nezná všechny potřebné údaje pro podpis smlouvy (Metodika_Pořízení dat M_3.6.3.e); <b>formulář</b></p> <p><b>Rekapitulace:</b> Pane/paní ..., společně jsme vyplnili formulář "Smlouva o sdruž. službách". Zde se prosím podepíšte. Mohu Vás požádat o kontaktní telefon pro doplnění chybějících údajů? Zapište si telefon. V jakém termínu Vás mohu kontaktovat, abychom mohli údaje doplnit? Po doplnění chybějících údajů Vám odešlu kompletní formulář a následně budete informován pomocí e-mailů popřípadě sms o zahájení dodávky plynu.</p>	
<p>3) Ne - Nic nechci</p> <p>Pokud se v budoucnu rozhodnete stát se naším zákazníkem, postačí, když si připravíte fakturu Vašeho dodavatele plynu a zvolíte jednu z těchto možností:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyplnit a zaslat nám formulář "Smlouva o sdružených službách dodávky plynu oprávněnému zákazníkovi" a plnou moc.</li> <li>nebo</li> <li>- Požadavek je možné zadat telefonicky na zákaznické lince nebo osobně na zákaznickém centru a "Smlouva" Vám bude zaslána / předána kompletně vyplněná k podpisu včetně plné moci.</li> <li>nebo</li> <li>- Formulář včetně plné moci můžete vyplnit na internetu, vytisknout a podepsaný zaslat na adresu ČZS; Guidenerova 19; 303 28 Pízeň.</li> </ul> <p>Podpisem plné moci umožníte, aby ČEZ všechny další nutné kroky ke změně dodavatele zajistil za Vás.</p> <p><b>Rekapitulace:</b> Pane/paní ..., sdělil/a jsem Vám informace potřebné ke změně dodavatele. Je pro vás celý postup srozumitelný?</p>	
Nabídka další pomoci	Mohu vám ještě s něčím pomoci? / Mohu pro vás udělat ještě něco jiného?
Rozloučení	Děkuji za využití našich služeb / za návštěvu a přeji příjemný den. Nashledanou.

## Příloha C: Kontaktní skript pro prodej plynu – inbound na call centru

Call Centrum: Inbound aktivní AK - Plyn																	
Fáze hovoru	Závazné (doporučené) formulace																
<p><b>Se zákazníkem vyřešíme požadavek ohledně elektřiny a po rekapitulaci mu aktivně nabídneme plyn</b></p> <p>Pane/paní ..., rád bych Vás jako našeho významného zákazníka informoval o možnosti, jak ušetřit za celkové náklady za energie.</p> <p>Využíváte ve vaší domácnosti plyn?</p> <p><b>B) NE</b></p> <p>V tomto případě se Vám omlouvám za aktivní nabídku. Kdyby někdo z Vašeho okolí měl zájem ušetřit na celkových nákladech za plyn 5% a získat bonus v hodnotě 500 Kč, postačí, když si připraví fakturu za plyn a kontaktuje nás a veškeré záležitosti již zařídíme za něj. Přejete si bližší informace pro své známe zaslat e-mailem nebo korespondenčně? Děkuji za Váš čas a přeji příjemný den.</p> <p><b>A) ANO</b></p> <p>Společnost ČEZ Prodej se od 1. června stává kromě elektřiny také nově dodavatelem plynu.</p> <p>Hlavní výhodou pro Vás je úspora 5% z celkové konečné ceny za dodávku plynu oproti Vašemu současnému dodavateli.</p> <p>Mezi další výhody, které získáte přechodem k naší společnosti, patří:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- veškerá administrativa spojená se změnou dodavatele bude zajištěna z naší strany. Vy pouze podepíšete Smlouvu o sdružených službách dodávky plynu oprávněnému zákazníkovi" a plnou moc.</li> <li>- možnost vyřízení požadavků souvisejících s plynem a elektřinou na jednom místě</li> <li>- možnost využití naší zákaznické linky 24 hodin denně 7 dní v týdnu</li> <li>- velká síť zákaznických center a smluvních partnerů</li> </ul> <p>Další podstatnou výhodou pro vás je, že při zahájení dodávky plynu získáte od společnosti ČEZ Prodej za každé odběrné místo bonus v hodnotě 500 Kč. (akce platí pro období od 1.6. do 31.7.2010)</p> <p>Pane/paní ..., můžeme nyní provést změnu dodavatele nebo Vám mohu poskytnout ještě další informace?</p> <p>Varianty: 1) Poskytnout další informace 2) Provést změnu dodavatele 3) Ne, nechci nic</p>																	
<p><b>1) Poskytnout informace:</b></p> <p>Co konkrétně by Vás zajímalo?</p> <p>Varianty řešení pro různé otázky zákazníků</p> <table border="1"> <tr> <td>Je přechod k ČEZu zpoplatněný?</td> <td>Přechod k naší společnosti je ZDARMA.</td> </tr> <tr> <td>Na jak dlouhou dobu mi uzavřete smlouvu?</td> <td>Smlouva se uzavírá standardně na dobu určitou, 24 měsíců ode dne podpisu smlouvy. Po uplynutí doby trvání smlouvy se její platnost i účinnost opětovně prodlouží, a to vždy o 12 měsíců.</td> </tr> <tr> <td>Stanete si i mým distributorem?</td> <td>Společnost ČEZ Prodej bude zajišťovat dodávku plynu. Dopravu (distribuci) bude nadále zajišťovat příslušný distributor ve Vaší lokalitě.</td> </tr> <tr> <td>Kolik budu mít uzavřených smluv na plyn?</td> <td>Smlouvu uzavřete pouze s námi. Prostřednictvím smlouvy o Sdružených službách dodávky pro Vás zajistíme nejen dodávku plynu, ale vyřídíme i vše potřebné s Vaším distributorem.</td> </tr> <tr> <td>Jak dlouho bude trvat vyřízení změny dodavatele?</td> <td>Doba přechodu k jinému dodavateli je dána výpovědní lhůtou současného dodavatele a je stanovená v obchodních podmínkách. (obvykle 3 měsíce). O přesném datu zahájení dodávky od ČEZ Prodej budete informováni formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodá</td> </tr> <tr> <td>Dostanu nějakou další slevu když přejdu k Čezu s ELE i plynem</td> <td>(I pro nabídku elektřiny platí výhody v podobě jednoduchého postupu změny dodavatele a pohodlné komunikace v podobě speciální zákaznické linky a e-mailů.- pouze interní kampaň) V případě elektřiny nemůžeme vedle dlouhodobě nižších cen proti konkurenci pos</td> </tr> <tr> <td>Můžu si někde spočítat tedy svoji cenu plynu?</td> <td>Orientační cenu včetně úspor si můžete vypočítat také sám/sama na internetové adrese .....(kalkulačka)..... Pro výpočet úspory využijte údaje (období, spotřeba, charakter odběru) z poslední faktury za dodávku plynu.</td> </tr> <tr> <td>Pokud chci platit zálohy hned jak začnu odbírat plyn - je to možné?</td> <td>Ano - tato varianta je možná - ale v tomto případě se vám datum dodávky plynu posouvá na 1.1.2011. Veškeré ostatní výhody vám zůstanou samozřejmě zachovány.</td> </tr> </table> <p><b>Můžeme nyní provést změnu dodavatele?</b></p>		Je přechod k ČEZu zpoplatněný?	Přechod k naší společnosti je ZDARMA.	Na jak dlouhou dobu mi uzavřete smlouvu?	Smlouva se uzavírá standardně na dobu určitou, 24 měsíců ode dne podpisu smlouvy. Po uplynutí doby trvání smlouvy se její platnost i účinnost opětovně prodlouží, a to vždy o 12 měsíců.	Stanete si i mým distributorem?	Společnost ČEZ Prodej bude zajišťovat dodávku plynu. Dopravu (distribuci) bude nadále zajišťovat příslušný distributor ve Vaší lokalitě.	Kolik budu mít uzavřených smluv na plyn?	Smlouvu uzavřete pouze s námi. Prostřednictvím smlouvy o Sdružených službách dodávky pro Vás zajistíme nejen dodávku plynu, ale vyřídíme i vše potřebné s Vaším distributorem.	Jak dlouho bude trvat vyřízení změny dodavatele?	Doba přechodu k jinému dodavateli je dána výpovědní lhůtou současného dodavatele a je stanovená v obchodních podmínkách. (obvykle 3 měsíce). O přesném datu zahájení dodávky od ČEZ Prodej budete informováni formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodá	Dostanu nějakou další slevu když přejdu k Čezu s ELE i plynem	(I pro nabídku elektřiny platí výhody v podobě jednoduchého postupu změny dodavatele a pohodlné komunikace v podobě speciální zákaznické linky a e-mailů.- pouze interní kampaň) V případě elektřiny nemůžeme vedle dlouhodobě nižších cen proti konkurenci pos	Můžu si někde spočítat tedy svoji cenu plynu?	Orientační cenu včetně úspor si můžete vypočítat také sám/sama na internetové adrese .....(kalkulačka)..... Pro výpočet úspory využijte údaje (období, spotřeba, charakter odběru) z poslední faktury za dodávku plynu.	Pokud chci platit zálohy hned jak začnu odbírat plyn - je to možné?	Ano - tato varianta je možná - ale v tomto případě se vám datum dodávky plynu posouvá na 1.1.2011. Veškeré ostatní výhody vám zůstanou samozřejmě zachovány.
Je přechod k ČEZu zpoplatněný?	Přechod k naší společnosti je ZDARMA.																
Na jak dlouhou dobu mi uzavřete smlouvu?	Smlouva se uzavírá standardně na dobu určitou, 24 měsíců ode dne podpisu smlouvy. Po uplynutí doby trvání smlouvy se její platnost i účinnost opětovně prodlouží, a to vždy o 12 měsíců.																
Stanete si i mým distributorem?	Společnost ČEZ Prodej bude zajišťovat dodávku plynu. Dopravu (distribuci) bude nadále zajišťovat příslušný distributor ve Vaší lokalitě.																
Kolik budu mít uzavřených smluv na plyn?	Smlouvu uzavřete pouze s námi. Prostřednictvím smlouvy o Sdružených službách dodávky pro Vás zajistíme nejen dodávku plynu, ale vyřídíme i vše potřebné s Vaším distributorem.																
Jak dlouho bude trvat vyřízení změny dodavatele?	Doba přechodu k jinému dodavateli je dána výpovědní lhůtou současného dodavatele a je stanovená v obchodních podmínkách. (obvykle 3 měsíce). O přesném datu zahájení dodávky od ČEZ Prodej budete informováni formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodá																
Dostanu nějakou další slevu když přejdu k Čezu s ELE i plynem	(I pro nabídku elektřiny platí výhody v podobě jednoduchého postupu změny dodavatele a pohodlné komunikace v podobě speciální zákaznické linky a e-mailů.- pouze interní kampaň) V případě elektřiny nemůžeme vedle dlouhodobě nižších cen proti konkurenci pos																
Můžu si někde spočítat tedy svoji cenu plynu?	Orientační cenu včetně úspor si můžete vypočítat také sám/sama na internetové adrese .....(kalkulačka)..... Pro výpočet úspory využijte údaje (období, spotřeba, charakter odběru) z poslední faktury za dodávku plynu.																
Pokud chci platit zálohy hned jak začnu odbírat plyn - je to možné?	Ano - tato varianta je možná - ale v tomto případě se vám datum dodávky plynu posouvá na 1.1.2011. Veškeré ostatní výhody vám zůstanou samozřejmě zachovány.																
<p><b>2) Ano - Provést změnu dodavatele</b></p> <p>Pane/paní ..., máte u sebe fakturu Vašeho dodavatele plynu, abychom mohli vyplnit potřebné údaje do formuláře?</p> <p><b>A) ANO - Zákazník zná všechny údaje do formuláře</b> - vyplňte kompletní formulář v SAPu</p> <p><b>Rekapitulace:</b> Pane/paní ..., společně jsme vyplnili formulář "Smlouva o sdruž. službách". Nyní Vám zasílám 2 výtisky smlouvy včetně plné moci. Jeden výtisk nám prosím zašlete podepsaný zpět na adresu ČZS; Guldenerova 19; 303 28 Plzeň. Na základě Vašeho podpisu smlouvy a plné moci zajistíme kompletní změnu dodavatele za Vás. O přesném datu zahájení dodávky Vás budeme informovat formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodávky Vám bude zaslán uvítací dopis s potřebnými informacemi.</p> <p><b>B) NE - Zákazník nezná všechny údaje do formuláře</b> - zašlete mu formuláře</p> <p><b>Rekapitulace:</b> Pane/paní ..., nyní Vám zašlu prázdný formulář "Smlouva o sdruž. službách dodávky plynu včetně plné moci" a budu Vás telefonicky kontaktovat, abych vám pomohl / a na základě faktury plynu tento formulář vyplnit. Přejete si podklady zaslat e-mailem nebo korespondenčně? Mohu Vás kontaktovat ..... nebo .....? (navrhnout 2 alternativy termínu dle zvolené formy doručení podkladů). Děkuji. Budu Vás tedy kontaktovat v .....den .....hodina a společně vyplníme zasláný formulář. Děkuji za zavolání a přeji příjemný den.</p>																	
<p><b>3) Ne - Nic nechci</b></p> <p>Pokud se v budoucnu rozhodnete stát se naším zákazníkem, postačí, když si připravíte fakturu Vašeho dodavatele plynu a zvolíte jednu z těchto možností:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyplnit a zaslat nám formulář "Smlouva o sdružených službách dodávky plynu oprávněnému zákazníkovi" a plnou moc.</li> <li>nebo</li> <li>- Požadavek je možné zadat telefonicky na zákaznické lince nebo osobně na zákaznickém centru a "Smlouva" Vám bude zaslána / předána kompletně vyplněná k podpisu včetně plné moci.</li> <li>nebo</li> <li>- Formulář včetně plné moci můžete vyplnit na internetu, vytisknout a podepsaný zaslat na adresu ČZS; Guldenerova 19; 303 28 Plzeň.</li> </ul> <p>Podpisem plné moci umožníte, aby ČEZ všechny další nutné kroky ke změně dodavatele zajistil za Vás.</p> <table border="1"> <tr> <td>Rekapitulace; ověření porozumění</td> <td>Pane/paní..., sdělil/a jsem Vám informace potřebné ke změně dodavatele. Je pro vás celý postup srozumitelný?</td> </tr> <tr> <td>Nabídka další pomoci</td> <td>Mohu vám ještě s něčím pomoci? / Mohu pro vás udělat ještě něco jiného?</td> </tr> <tr> <td>Rozloučení</td> <td>Děkuji za zavolání a přeji příjemný den. Nashledanou.</td> </tr> </table>		Rekapitulace; ověření porozumění	Pane/paní..., sdělil/a jsem Vám informace potřebné ke změně dodavatele. Je pro vás celý postup srozumitelný?	Nabídka další pomoci	Mohu vám ještě s něčím pomoci? / Mohu pro vás udělat ještě něco jiného?	Rozloučení	Děkuji za zavolání a přeji příjemný den. Nashledanou.										
Rekapitulace; ověření porozumění	Pane/paní..., sdělil/a jsem Vám informace potřebné ke změně dodavatele. Je pro vás celý postup srozumitelný?																
Nabídka další pomoci	Mohu vám ještě s něčím pomoci? / Mohu pro vás udělat ještě něco jiného?																
Rozloučení	Děkuji za zavolání a přeji příjemný den. Nashledanou.																

## Příloha D: Kontaktní skript pro prodej plynu – outbound na call centru

Zákaznická centra: Aktivní AK - Plyn																	
Fáze hovoru	Závazné (doporučené) formulace																
	<p>Aktivní nabídka plynu se také může objevit v jakékoli fázi rozhovoru. Vždy dle aktuální situace.</p>																
<p>Pane/paní ..., rád/a bych Vás informoval/a o možnosti přechodu k naší společnosti jako dodavateli Plynů.</p> <p>Hlavní výhodou u společnosti ČEZ Prodej je úspora 5% z celkové konečné ceny za dodávku plynu oproti Vašemu současnému dodavateli.</p> <p>Mezi další výhody, které získáte přechodem k naší společnosti, patří:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- veškerá administrativa spojená se změnou dodavatele bude zajištěna z naší strany. Vy pouze podepíšete Smlouvu o sdružených službách dodávky plynu oprávněnému zákazníkovi" a plnou moc.</li> <li>- možnost vyřízení požadavků souvisejících s plynem a elektřinou na jednom místě</li> <li>- možnost využití naší zákaznické linky 24 hodin denně 7 dní v týdnu</li> <li>- velká síť zákaznických center a smluvních partnerů</li> </ul> <p>Další podstatnou výhodou pro vás je, že při zahájení dodávky plynu získáte od společnosti ČEZ Prodej za každé odběrné místo bonus v hodnotě 500 Kč. (akce platí pro období od 1.6. do 31.7.2010)</p> <p>Pane/paní ..., můžeme nyní provést změnu dodavatele nebo Vám mohu poskytnout ještě další informace?</p> <p>Varianty: 1) Poskytnout další informace 2) Provést změnu dodavatele 3) Ne, nechci nic</p>																	
<p><b>1) Poskytnout informace:</b></p> <p>Co konkrétně by Vás zajímalo?</p> <p>Variety řešení pro různé otázky zákazníků</p> <table border="1"> <tr> <td>Je přechod k ČEZu zpoplatněný?</td> <td>Přechod k naší společnosti je ZDARMA.</td> </tr> <tr> <td>Na jak dlouhou dobu mi uzavřete smlouvu?</td> <td>Smlouva se uzavírá standardně na dobu určitou, 24 měsíců ode dne podpisu smlouvy. Po uplynutí doby trvání smlouvy se její platnost i účinnost opětovně prodlouží, a to vždy o 12 měsíců.</td> </tr> <tr> <td>Stanete se i mým distributorem?</td> <td>Společnost ČEZ Prodej bude zajišťovat dodávku plynu. Dopravu (distribuci) bude nadále zajišťovat příslušný distributor ve Vaší lokalitě.</td> </tr> <tr> <td>Kolik budu mít uzavřených smluv na plyn?</td> <td>Smlouvu uzavřete pouze s námi. Prostřednictvím smlouvy o Sdružených službách dodávky pro Vás zajistíme nejen dodávku plynu, ale vyřídíme i vše potřebné s Vaším distributorem.</td> </tr> <tr> <td>Jak dlouho bude trvat vyřízení změny dodavatele?</td> <td>Doba přechodu k jinému dodavateli je dána výpovědní lhůtou současného dodavatele a je stanovena v obchodních podmínkách. (obvykle 3 měsíce). O přesném datu zahájení dodávky od ČEZ Prodej budete informováni formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodávky Vám bude zaslán uvítací dopis s potřebnými informacemi.</td> </tr> <tr> <td>Dostanu nějakou další slevu když přejdu k Čezu s ELE i plynem</td> <td>(I pro nabídku elektřiny platí výhody v podobě jednoduchého postupu změny dodavatele a pohodlné komunikace v podobě speciální zákaznické linky a e-mailu - pouze interní kampaň) V případě elektřiny nemůžeme vedle dlouhodobě nižších cen proti konkurenci poskytnout další speciální slevy nebo bonusy. Vzhledem ke skutečnosti, že ČEZ Prodej zaujímá dominantní postavení na trhu s elektřinou v České republice, nemůže z důvodu ochrany hospodářské soutěže poskytovat slevy při dodávce elektřiny selektivně zvoleným skupinám zákazníků (např. zaměstnancům Skupiny ČEZ).</td> </tr> <tr> <td>Můžu si někde spočítat tedy svoji cenu plynu?</td> <td>Orientační cenu včetně úspory si můžete vypočítat také sám/sama na internetové adrese ... (kalkulačka)..... Pro výpočet úspory využijte údaje (období, spotřeba, charakter odběru) z poslední faktury za dodávku plynu.</td> </tr> <tr> <td>Pokud chci platit zálohy hned jak začnu odebírat plyn - je to možné?</td> <td>Ano - tato varianta je možná - ale v tomto případě se vám datum dodávky plynu posouvá na 1.1.2011. Veškeré ostatní výhody vám zůstanou samozřejmě zachovány.</td> </tr> </table>		Je přechod k ČEZu zpoplatněný?	Přechod k naší společnosti je ZDARMA.	Na jak dlouhou dobu mi uzavřete smlouvu?	Smlouva se uzavírá standardně na dobu určitou, 24 měsíců ode dne podpisu smlouvy. Po uplynutí doby trvání smlouvy se její platnost i účinnost opětovně prodlouží, a to vždy o 12 měsíců.	Stanete se i mým distributorem?	Společnost ČEZ Prodej bude zajišťovat dodávku plynu. Dopravu (distribuci) bude nadále zajišťovat příslušný distributor ve Vaší lokalitě.	Kolik budu mít uzavřených smluv na plyn?	Smlouvu uzavřete pouze s námi. Prostřednictvím smlouvy o Sdružených službách dodávky pro Vás zajistíme nejen dodávku plynu, ale vyřídíme i vše potřebné s Vaším distributorem.	Jak dlouho bude trvat vyřízení změny dodavatele?	Doba přechodu k jinému dodavateli je dána výpovědní lhůtou současného dodavatele a je stanovena v obchodních podmínkách. (obvykle 3 měsíce). O přesném datu zahájení dodávky od ČEZ Prodej budete informováni formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodávky Vám bude zaslán uvítací dopis s potřebnými informacemi.	Dostanu nějakou další slevu když přejdu k Čezu s ELE i plynem	(I pro nabídku elektřiny platí výhody v podobě jednoduchého postupu změny dodavatele a pohodlné komunikace v podobě speciální zákaznické linky a e-mailu - pouze interní kampaň) V případě elektřiny nemůžeme vedle dlouhodobě nižších cen proti konkurenci poskytnout další speciální slevy nebo bonusy. Vzhledem ke skutečnosti, že ČEZ Prodej zaujímá dominantní postavení na trhu s elektřinou v České republice, nemůže z důvodu ochrany hospodářské soutěže poskytovat slevy při dodávce elektřiny selektivně zvoleným skupinám zákazníků (např. zaměstnancům Skupiny ČEZ).	Můžu si někde spočítat tedy svoji cenu plynu?	Orientační cenu včetně úspory si můžete vypočítat také sám/sama na internetové adrese ... (kalkulačka)..... Pro výpočet úspory využijte údaje (období, spotřeba, charakter odběru) z poslední faktury za dodávku plynu.	Pokud chci platit zálohy hned jak začnu odebírat plyn - je to možné?	Ano - tato varianta je možná - ale v tomto případě se vám datum dodávky plynu posouvá na 1.1.2011. Veškeré ostatní výhody vám zůstanou samozřejmě zachovány.
Je přechod k ČEZu zpoplatněný?	Přechod k naší společnosti je ZDARMA.																
Na jak dlouhou dobu mi uzavřete smlouvu?	Smlouva se uzavírá standardně na dobu určitou, 24 měsíců ode dne podpisu smlouvy. Po uplynutí doby trvání smlouvy se její platnost i účinnost opětovně prodlouží, a to vždy o 12 měsíců.																
Stanete se i mým distributorem?	Společnost ČEZ Prodej bude zajišťovat dodávku plynu. Dopravu (distribuci) bude nadále zajišťovat příslušný distributor ve Vaší lokalitě.																
Kolik budu mít uzavřených smluv na plyn?	Smlouvu uzavřete pouze s námi. Prostřednictvím smlouvy o Sdružených službách dodávky pro Vás zajistíme nejen dodávku plynu, ale vyřídíme i vše potřebné s Vaším distributorem.																
Jak dlouho bude trvat vyřízení změny dodavatele?	Doba přechodu k jinému dodavateli je dána výpovědní lhůtou současného dodavatele a je stanovena v obchodních podmínkách. (obvykle 3 měsíce). O přesném datu zahájení dodávky od ČEZ Prodej budete informováni formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodávky Vám bude zaslán uvítací dopis s potřebnými informacemi.																
Dostanu nějakou další slevu když přejdu k Čezu s ELE i plynem	(I pro nabídku elektřiny platí výhody v podobě jednoduchého postupu změny dodavatele a pohodlné komunikace v podobě speciální zákaznické linky a e-mailu - pouze interní kampaň) V případě elektřiny nemůžeme vedle dlouhodobě nižších cen proti konkurenci poskytnout další speciální slevy nebo bonusy. Vzhledem ke skutečnosti, že ČEZ Prodej zaujímá dominantní postavení na trhu s elektřinou v České republice, nemůže z důvodu ochrany hospodářské soutěže poskytovat slevy při dodávce elektřiny selektivně zvoleným skupinám zákazníků (např. zaměstnancům Skupiny ČEZ).																
Můžu si někde spočítat tedy svoji cenu plynu?	Orientační cenu včetně úspory si můžete vypočítat také sám/sama na internetové adrese ... (kalkulačka)..... Pro výpočet úspory využijte údaje (období, spotřeba, charakter odběru) z poslední faktury za dodávku plynu.																
Pokud chci platit zálohy hned jak začnu odebírat plyn - je to možné?	Ano - tato varianta je možná - ale v tomto případě se vám datum dodávky plynu posouvá na 1.1.2011. Veškeré ostatní výhody vám zůstanou samozřejmě zachovány.																
<p><b>Můžeme nyní provést změnu dodavatele?</b></p> <p><b>2) Ano - Provést změnu dodavatele</b></p> <p>Vyplňte se zákazníkem formulář "Smlouva o sdruž. službách dodávky plynu";</p> <p><b>A) Zákazník zná všechny údaje do formuláře a formulář podepsal (Metodika_Pořízení dat M_3.6.3.e)</b></p> <p><b>Rekapitulace:</b> Pane/paní ..., provedli jsme společně změnu dodavatele plynu, o přesném datu zahájení dodávky Vás budeme informovat formou e-mailů popřípadě sms. Před zahájením dodávky Vám bude zaslán uvítací dopis s potřebnými informacemi.</p> <p><b>B) Zákazník nezná všechny potřebné údaje pro podpis smlouvy (Metodika_Pořízení dat M_3.6.3.e); vyplňuje ručně obsluha</b> <span style="float: right;">formulář</span></p> <p><b>Rekapitulace:</b> Pane/paní ..., společně jsme vyplnili formulář "Smlouva o sdruž. službách". Zde se prosím podepíšte. Mohu Vás požádat o kontaktní telefon pro doplnění chybějících údajů? Zapište si telefon. V jakém termínu Vás mohu kontaktovat, abychom mohli údaje doplnit? Po doplnění chybějících údajů Vám odešlu kompletní formulář a následně budete informován pomocí e-mailů popřípadě sms o zahájení dodávky plynu.</p>																	
<p><b>3) Ne - Nic nechci</b></p> <p>Pokud se v budoucnu rozhodnete stát se naším zákazníkem, postačí, když si připravíte fakturu Vašeho dodavatele plynu a zvolíte jednu z těchto možností:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyplnit a zaslat nám formulář "Smlouva o sdružených službách dodávky plynu oprávněnému zákazníkovi" a plnou moc.</li> <li>nebo</li> <li>- Požadavek je možné zadat telefonicky na zákaznické lince nebo osobně na zákaznickém centru a "Smlouva" Vám bude zaslána / předána kompletně vyplněná k podpisu včetně plné moci.</li> <li>nebo</li> </ul> <p>- Formulář včetně plné moci můžete vyplnit na internetu, vytisknout a podepsaný zaslat na adresu ČZS; Guldenerova 19; 303 28 Píseň.</p> <p>Podpisem plné moci umožníte, aby ČEZ všechny další nutné kroky ke změně dodavatele zajistil za Vás.</p> <p><b>Rekapitulace:</b> Pane/paní ..., sdělil/a jsem Vám informace potřebné ke změně dodavatele. Je pro vás celý postup srozumitelný?</p>																	
Nabídka další pomoci	Mohu vám ještě s něčím pomoci? / Mohu pro vás udělat ještě něco jiného?																
Rozloučení	Děkuji za využití našich služeb / za návštěvu a přeji příjemný den. Nashledanou.																